

Gerencia Estratégica Internacional

Autor: Cesar Augusto Velandia



Gerencia Estratégica Internacional / Cesar Augusto Velandia, /
Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-45-8

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
© 2017, CESAR AUGUSTO VELANDIA

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



Gerencia Estratégica Internacional

Autor: Cesar Augusto Velandia





Índice

UNIDAD 1 Pensamiento estratégico y planeación estratégica

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Estrategia empresarial y estrategia corporativa

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

UNIDAD 2 Análisis de las variables que afectan a la organización

Introducción	33
Metodología	34
Desarrollo temático	35

UNIDAD 2 Marco analítico para evaluar estrategias en las organizaciones

Introducción	47
Metodología	48
Desarrollo temático	49



Índice

UNIDAD 3 II Parte implantación de la estrategia

Introducción	59
Metodología	60
Desarrollo temático	61

UNIDAD 3 El Benchmarking y el Proceso de toma de decisiones en la implantación de la estrategia seleccionada

Introducción	73
Metodología	74
Desarrollo temático	75

UNIDAD 4 Medición de los alcances de la estrategia implementada

Introducción	90
Metodología	91
Desarrollo temático	92

UNIDAD 4 Enfoque hacia una Gestión por procesos e indicadores de Gestión.

Introducción	104
Metodología	105
Desarrollo temático	106

Bibliografía	118
--------------	-----

1

Unidad 1

Pensamiento
estratégico
y planeación
estratégica



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

El alumno al final de esta semana deberá identificar el papel de la gerencia en una empresa e identificar los conceptos de pensamiento estratégico (planeación intuitiva) y planeación estratégica y su importancia en la toma de decisiones, a largo mediano y corto plazo en los entornos locales, regionales e internacionales. Diferenciar los conceptos de misión visión valores y políticas corporativas y entender la declaración del intento estratégico como herramienta para lograr ventajas competitivas.

La lectura individual de la presente cartilla debe ser acompañada de actividades de repaso y comprensión de lectura.

Pensamiento estratégico y planeación estratégica

La palabra Gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa u organización. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o Gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

Definida la función principal del gerente dentro de una organización nos concentraremos en la función de la gerencia por objetivos que tiene que ver con el planeamiento y dirección estratégica, para ello es importante definir los conceptos de pensamiento estratégico su importancia y filosofía para el cumplimiento de las metas y objetivos a largo y mediano plazo de la empresa.

Lo que nos dará una noción general del proceso y enfoque en los procesos de creación de estrategias gerenciales en el ámbito internacional estableciendo una misión, una visión y objetivos corporativos para determinar procesos estratégicos y planes de acción encaminados a fortalecer las ventajas competitivas de la organización.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico P.E es la acumulación de ideas dirigidas hacia un objetivo, para solucionar problemas y llevar a la organización hacia un crecimiento sostenible aumentando las ventajas competitivas frente a la competencia.

Es decir que el gerente debe estar atento a toda idea que genere valor para mejorar los procesos en todas las áreas administrativas, operativas, técnicas y de control siendo bastante receptivo a las ideas que puedan surgir de todos los gerentes de unidad y aun de los empleados, sin importar su posición en la organización, pero ser receptivo no solo en cuanto a escuchar sino que debe tomar estas ideas y convertirlas en planes de acción ejecutables y cuantificables, visualizando el futuro que se desea mejorando el presente actual definiendo que es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

El pensamiento estratégico debe marcar una profunda diferenciación entre el pensamiento estratégico individual y el pensamiento estratégico organizacional entendiéndose el primero como la aplicación de un juicio individual de un ente experimentado (intuitivo).

El pensamiento estratégico organizacional el cual involucra una lluvia de ideas con una visión común combinando los factores intuitivos, con planes estratégicos dirigidos que permitan a la organización avanzar hacia el futuro bien sea ejecutando planes de acción o renunciando a estrategias que no generen valor adecuándolas a circunstancias reales y actuales después de un profundo análisis de las ventajas y debilidades de la empresa.

Por lo tanto el pensamiento estratégico no debe marginarse a la creación de grandes estrategias. Supone también que se haga una ejecución de las ideas y los planes propuestos con acciones dirigidas y encaminadas a la finalización exitosa y posterior seguimiento de las estrategias propuestas.

La condensación de estas ideas y su materialización en planes de acción estratégicos solo pueden ser posibles cuando el P.E se complementa con planes de acción efectivos tema que desarrollaremos a continuación.

Enfoque de la planeación estratégica internacional

Con el proceso de globalización de la economía la planeación estratégica se ha vuelto relevante e indispensable en todo tipo de organización, ya que esta debe adaptarse al cambio y a la velocidad con que este se desarrolla, principalmente en el campo tecnológico, ambiental, el fortalecimiento del terrorismo la recesión económica las fusiones de grandes empresas el desarrollo de las telecomunicaciones el cambio climático etc. Situaciones que por su acelerada y constante evolución hacen que las empresas tengan que desarrollar la capacidad de adaptación y de identificación de amenazas que les permita su supervivencia por si solas o a través de alianzas estratégicas Joint Ventures.

¿Qué es planeación estratégica?

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Mintzberg, H. & Quinn, J.).

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los objetivos.

Sus principales características son:

- a. Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a largo plazo.
- b. Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel de las organizaciones.
- c. Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.
- d. Debe estar ligada al presupuesto para poder ser puesta en práctica y ser ejecutada.

Proceso de la planeación estratégica internacional

Como se ha mencionado antes la planeación estratégica internacional debe ser la consecuencia del análisis de todos los factores internos y externos que afectan a la empresa y que dependen del gerente quien a su vez debe integrar todas las áreas, operativas y administrativas se identifican tres etapas como lo menciona "David Freed" en su definición de dirección estratégica, el proceso de la planeación se da en tres etapas y en un

proceso cíclico sin fin permitiendo a la dirección mantenerse al tanto de la evolución del mercado y los escenarios competitivos para la empresa.

1. Formulación de la estrategia la cual debe estar ligada con la misión y visión de la empresa la identificación de las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas, con un profundo análisis externo e interno de factores que afectan a la organización, derivando en la formulación de objetivos a largo plazo y creando estrategias alternativas y específicas como las decisiones que se toman, tales como expandir o diversificar operaciones, renuncia a la dirección de otras unidades de negocio, conveniencia de ingresar en el mercado internacional, como importador o exportador, establecer alianzas estratégicas, vender unidades de negocio o adquirir nuevas empresas para aumentar el proceso de expansión.

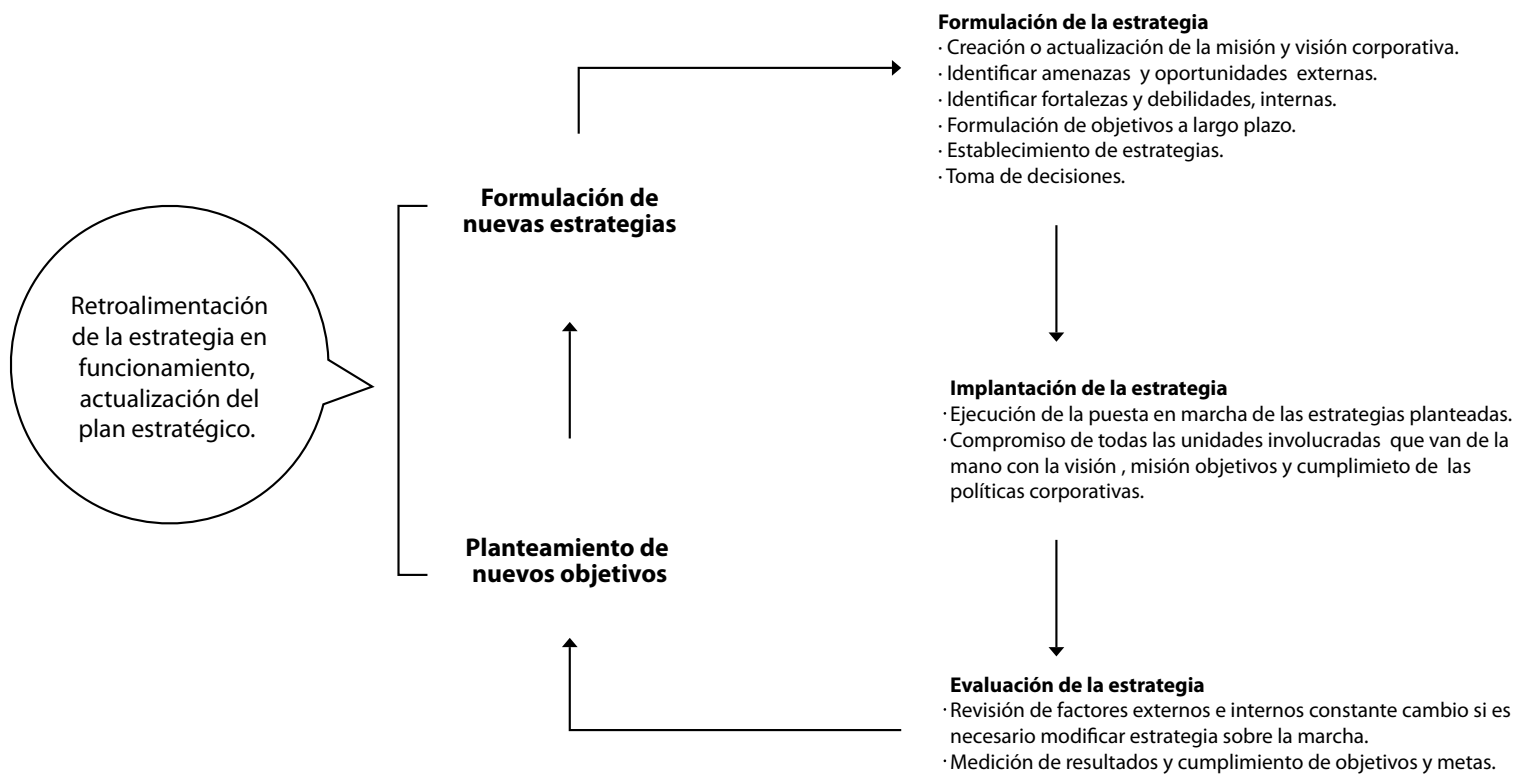


Figura 1. Proceso de la planeación estratégica
Fuente: Propia.

2. **Implantación de la estrategia:** es la retroalimentación que hace el gerente con todas las unidades de negocio y todos los empleados de la compañía es una etapa de implementación en la cual se deben comprometer todos los funcionarios de la organización procurando que las políticas y planes trazados para la ejecución de la estrategia tengan éxito y sean del dominio público de todos los empleados. En la lectura complementaria el profesor Humberto Serna nos da un ejemplo muy claro de esta situación en el caso de la empresa Colombiana de Aeromensajería Envía Colvanes (Minuto 28 a 31 del video que observara en el link). <https://www.youtube.com/watch?v=WqfFwYQaiow>
3. **Evaluación de la estrategia** esta etapa comprende todo lo que tiene que ver con toma de decisiones encaminadas a la reformulación de la estrategia o a la renuncia y puesta en marcha de nuevos planes, para ello el gerente debe constantemente revisar:
 - a. Los factores externos e internos sobre las estrategias que se están ejecutando.
 - b. Medición del rendimiento por periodos establecidos y seguimiento por indicadores de gestión.
 - c. Corrección y ajuste del plan estratégico acorde con el comportamiento del mercado y la evolución de la competencia.

Vale la pena señalar que al final de este curso se habrán explicado cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica y su enfoque internacional.

Para dar por terminado el tema a tratar en esta semana describiremos que es y cómo se construyen; El intento estratégico, La visión la misión y el establecimiento de los objetivos corporativos en la organización.

El intento estratégico

Es una declaración de alto nivel acerca de los medios, que la organización utilizará para lograr su Visión, y como logrará crear un futuro, en consecuencia es la visión de lo que se quiere conseguir a largo plazo, Incorpora objetivos ambiciosos y retadores que obliguen a la empresa a crear ventajas competitivas debe orientarse hacia el objetivo trazado y la estrategia se debe replantear en la medida que se avanza hacia ese objetivo y se adquiere más conocimiento a medida que se avanza en la ejecución de la estrategia, es estable en el tiempo, demanda un esfuerzo y compromiso personal de parte de todos los empleados de la organización, el intento estratégico define las prioridades entre lo urgente contra lo importante.

Mediante el uso de la inteligencia competitiva su éxito depende de la instauración de mecanismos de revisión claros y debe crear una responsabilidad reciproca de los empleados con el plan estratégico trazado por la competitividad y la mejora continua de procesos que generen mayores ventajas competitivas para la organización.

El intento estratégico debe concentrarse en el ataque directo en la porción de mercado que lideran los competidores más que en buscar nuevos nichos de mercado donde la

competencia no se ha atrevido a aventurar, ataque que debe hacerse después de realizar un minucioso estudio e inteligencia de mercado.

La visión

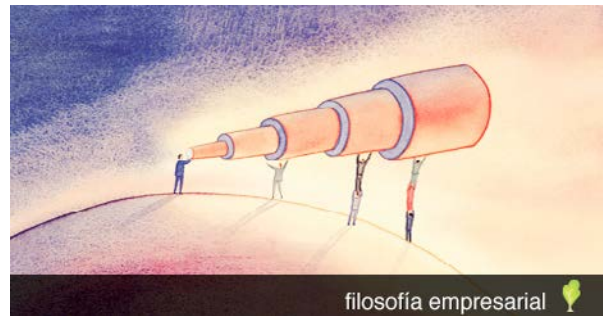


Imagen 1

Fuente: <http://www.ferre5.com/fp/wp-content/themes/Vanilla/scripts/timthumb.php?src=http://www.ferre5.com/fp/wp-content/uploads/2008/01/filos.jpg&h=300&w=600&z=2>

Es el sueño que persigue una organización es la respuesta que nos dice hacia dónde queremos llegar y donde queremos estar en el futuro la visión corporativa es la que da un rumbo y dirección a los objetivos corporativos y define como queremos llegar a ser frente a los clientes, los proveedores, los empleados y a los accionistas.

Los objetivos y metas propuestos deben ser claros, ejecutables, cuantificables y medibles en el tiempo acompañado de metas razonables que nos digan cómo debe llegar a ser la organización, en cada una de sus unidades de producción en las áreas operativas y administrativas de mercadotecnia, ventas, técnicas y de control.

La visión solo es una visualización de la forma como debe ser la empresa en el futuro y no debe confundirse con los objetivos corporativos. Debe estar soportada en los

valores y expectativas de los directivos y accionistas de la organización.

La importancia de crear una visión corporativa radica en que esta ayuda a consolidar la toma de decisiones estratégicas y establecimiento de objetivos comunes coherentes, y hace que las unidades operativas y administrativas de la empresa se sientan motivados a cumplir una meta específica de mutuo conocimiento de todos los dependientes de la organización empoderados desde el cargo más bajo hasta el de más alto nivel en la corporación.

Ejemplos de visión¹

Nissan

“Enriquecer la vida de la gente”

La visión de Nissan pudiera parecer un lineamiento algo etéreo, ¿cómo se puede enriquecer la vida de la gente? Bueno para entender esta visión se podría hacer referencia a los comerciales publicitarios de Nissan, los mismos están casados con su visión empresarial. La mayoría de ellos buscan presentar las capacidades automovilísticas del vehículo como un valor agregado a la vida, por lo general están cargados de mucha emoción para los que van a bordo del auto y sugieren que no es la maquina lo que tiene valor sino lo que vas a vivir al ser parte de ella.

LATAM

“Ser una de las 10 mejores líneas aéreas del mundo”

Una dura competencia por apoderarse de

los cielos suramericanos está en pleno desarrollo, LATAM es una fusión que se corresponde a esta lucha que ha propiciado el crecimiento de las líneas aéreas en la región, ahora bien esta alianza se presenta con una Visión simple que apunta a posicionarse entre las 10 mejores del mundo. (Ya está posicionada dentro de las mejores de América). Quizás pueda ser realista y conservadora, pero si recordamos a Maquiavelo cuando nombraba al arquero que debía apuntar más arriba en el cielo para poder acertar en el centro del blanco, LATAM podría quedarse corta para algunos indicadores, (ranking de líneas aéreas). Solo quedara esperar a cuando LATAM alcanza su visión y logra meterse en el TOP 10.

Juan Valdez

“Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.”

La disposición a potenciar talentos, capacidades o virtudes recibe especial ofrenda en la visión de Juan Valdez. Ya de por sí, el café colombiano es reconocido a nivel mundial por su calidad, es más, es en sí misma la semilla preferida globalmente. Juan Valdez se propone ser lo mejor del café colombiano (algo así como la mejor opción dentro de las ya preferidas), ofrecido a nivel global propiciando a la vez un ambiente confortable. ¿Has estado en un local Juan Valdez? excelente café, excelente trato y excelente ambiente, es posible que ya estén cosechando el resultado de su declaración de visión.

¹ Los siguientes ejemplos de visión son de exitosas empresas y fueron tomados del siguiente enlace <http://www.elgurux.com/5-visiones-de-empresas-reconocidas.html>

La misión



Imagen 2

Fuente: <http://www.evoryt.com/images/muestras/mision.jpg>

La misión en sí misma es la afirmación de la razón de ser de la empresa es la que determina el objeto de negocio por el cual funciona y determina los principios y valores que rigen a la organización, no incluye los objetivos y metas pero sin embargo es la guía que permite establecer las prioridades en el establecimiento del plan estratégico de la organización (Chiavenato, I. Sapiro, A. & Sacristán, P.).

La misión se construye teniendo en cuenta cinco elementos fundamentales

1. Historia de la empresa.
2. Prioridad en los objetivos gerenciales y de los accionistas.
3. El mercado.
4. Recursos, presupuesto y plataforma tecnológica.
5. La competencia.

Ejemplos de misión corporativa

Servientrega

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servi-

cio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

Nestlé-Chile

Entregar a los consumidores chilenos alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades nutricionales en cada etapa de la vida y que aporten efectivamente a su salud y bienestar. Todo lo anterior basándose en sólidos principios y valores corporativos.

Creps & Waffless - Colombia

Mi misión quizá sea llenar el alma de emociones, recordar que hay amor con sabores. Sabor a ti, sabor a mí, sabor a miel, a fresa, a menta o a canela. Alimentar un sueño, encender una luz, prender una chispa o simplemente apagarla... para evitar incendios.

Objetivos corporativos



Imagen 3

Fuente: <http://deconceptos.com/wp-content/uploads/2012/03/concepto-de-vision-estrategica.jpg>

Establecidas la misión y la visión empresarial el Gerente en conjunto con todas las áreas involucradas y sus unidades de negocio a cargo debe establecer objetivos y metas, las cuales serán definidas en el plan estratégico.

Las metas y objetivos deben ser:

- a. Claros, específicos, medibles y cuantificables, deben ser formulados en positivo y encaminados al logro de una meta establecida.
- b. Deben ser concretos, para que en un tiempo exacto se puedan cumplir las metas en el corto mediano y largo plazo, este último es el que define el objetivo final del plan estratégico trazado; Y el cumplimiento por etapas a corto y mediano plazo define los objetivos específicos.

Dentro del proceso estratégico la medición por etapas en el cumplimiento de los objetivos determinara si se revalúan o se continúa con el plan estratégico inicial.

Por ejemplo: Alcanzar el liderazgo de ventas de automóviles tipo sedán de 1000 cc en Colombia en un plazo de 5 años, abrir tres nuevas sucursales en la zona Este del país en 4 años y completar el cupo de taxis pequeños en 2 años.

Políticas corporativas

El término política se refiere a normas, reglas y modelos específicos que se fijan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como la guía para llevar a buen término la trayectoria definida en el plan estratégico.

Valores corporativos

Son los elementos, costumbres, actuaciones, actitudes y conductas de la ética y de la cultura empresarial que la empresa asume como normas y principios de convivencia que hacen de la organización una entidad única y diferente a sus competidores convirtiéndolos en una característica que los convierten en una ventaja competitiva y de reconocimiento en el ramo que se desempeña la organización por Ej. Certificación de calidad, tamaño, confianza servicio al cliente los valores deben ir de la mano con la estrategia y ser de dominio público de todos los empleados.

Algunas clases de valores para tener en cuenta:

Transparencia, liquidez, solvencia, confidencialidad, lealtad responsabilidad trabajo en equipo, marca tecnología de punta precio cumplimiento, servicio posventa etc. Deben usarse para el fin que fueron designados acorde a la visión de cada organización en particular convirtiéndolos en hábitos necesarios para el desarrollo del negocio.

1

Unidad 1

Estrategia
empresarial
y estrategia
corporativa



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

Al final de este módulo el alumno estará en capacidad de analizar el entorno macro económico y competitivo de la empresa y a través de las herramientas de análisis utilizadas PESTEL y diamante competitivo identificará los conceptos de estrategia corporativa y estrategia empresarial lo que le ayudara a establecer el plan estratégico a seguir.

Leer la cartilla y su contenido, complementar con las lecturas complementarias y aprovechar el tema tratado en la videocápsula ya que resume claramente todo el tema tratado en la cartilla.

Estrategia empresarial y estrategia corporativa

Los recursos y capacidades estratégicas en toda organización son el pilar fundamental de las ventajas competitivas. Depende de la gerencia y sus unidades estratégicas identificar cuáles son los de mayor relevancia para crear valor y aventajar a las demás empresas competidoras. En este orden de ideas identificaremos cuales recursos y capacidades deben ser tenidos en cuenta por la dirección estratégica de la organización para convertirlos en herramientas de la cadena de valor hacen exitosa la estrategia planteada. Entendemos como recursos y capacidades estratégicos todos aquellos que fusionados en sí mismos generan ventajas competitivas y utilidades a la empresa sostenibles en el tiempo (Fortalezas). Se caracterizan por ser heterogéneos o sea que son generadores de ventajas competitivas e Inmóviles que pueden mantener en el tiempo dicha ventaja (Pedrós, D. & Gutiérrez, A.)

Los recursos se caracterizan por ser:

- a. Tangibles que son todos aquellos que se pueden ver tocar y contar, depreciables en el tiempo como maquinaria edificaciones, hardware y software, recursos financieros de la organización.
- b. Recursos intangibles: son los bienes que están arraigados profundamente con la razón de ser de la empresa, con su historia con su filosofía, enmarcados por patrones exclusivos acumulables en el tiempo, que los hacen bastante impermeables, muy difíciles de imitar, analizar y copiar por parte de la competencia.

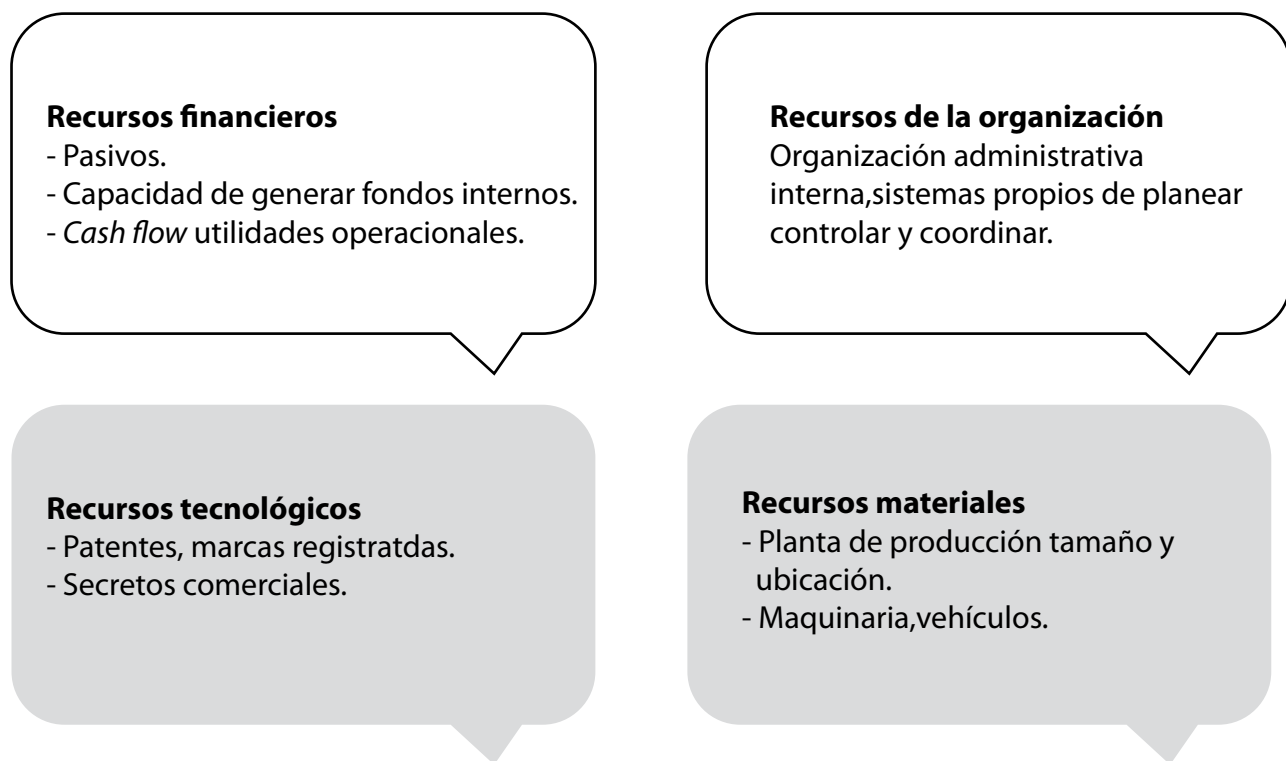


Figura 1. Recursos tangibles
Fuente: Propia.

- c. Recursos intangibles: son los bienes que están arraigados profundamente con la razón de ser de la empresa, con su historia con su filosofía, enmarcados por patrones exclusivos acumulables en el tiempo, que los hacen bastante impermeables, muy difíciles de imitar, analizar y copiar por parte de la competencia.

La importancia de los recursos intangibles se acentúa cuando menos visibles sean estos recursos más difíciles será, para la competencia comprarlo sustituirlo e imitarlo son susceptibles de uso ilimitado en distintas funciones y simultáneamente, es en ellos que la empresa prefiere fundar las bases para establecer sus capacidades estratégicas en cuanto menos visible sea el recurso será más sostenible la ventaja competitiva.

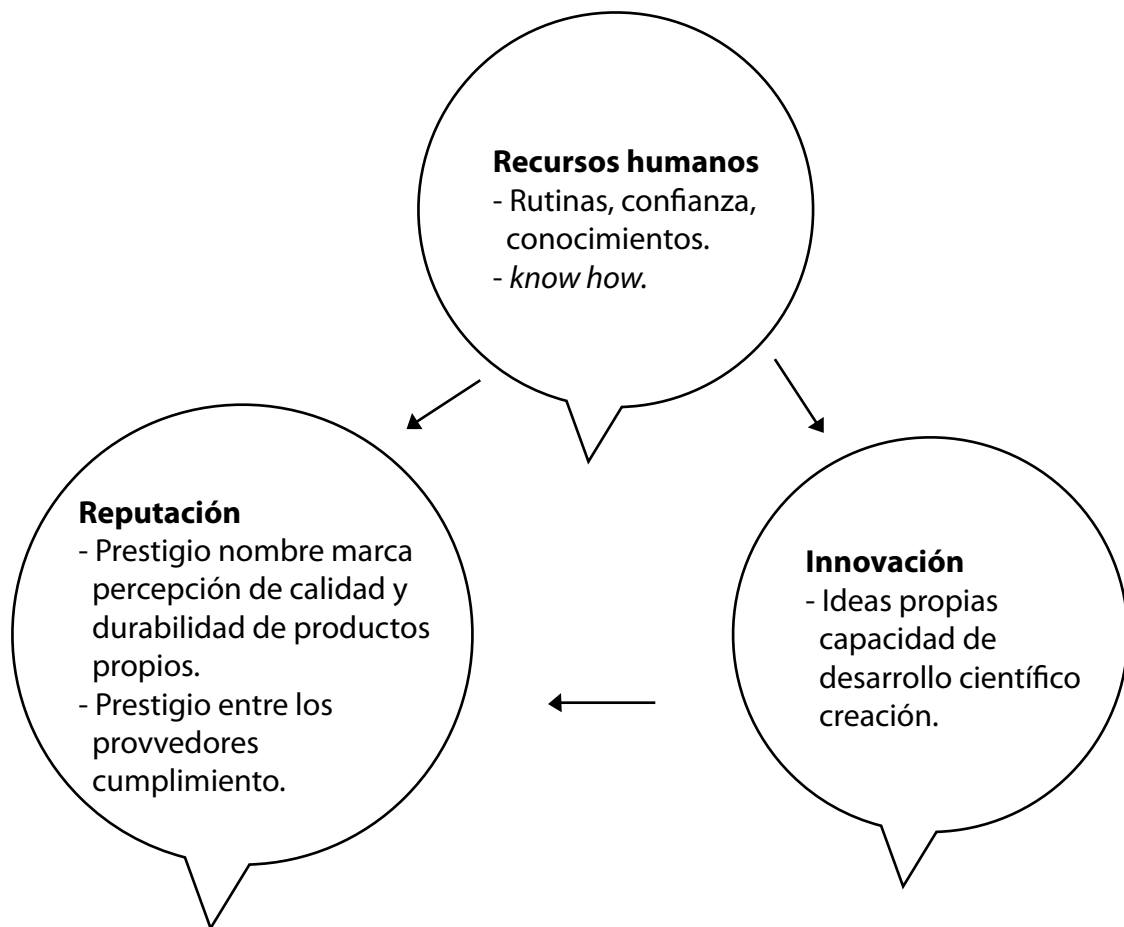


Figura 2. Recursos intangibles
Fuente: Propia.

1. Capacidad estratégica: son las habilidades y conocimientos de los empleados o de cada unidad operativa, administrativa, técnica o de control avaladas por la experiencia adquirida durante el desempeño de dichas funciones en el transcurso del tiempo convirtiéndola en una fortaleza y aumentando las ventajas competitivas frente a otras organizaciones y empresas en un segmento especializado del mercado.

Área funcional	Capacidad desarrollada	Empresa
Producción	Ofrecer productos de calidad. Fabricar productos con nuevos diseños y de calidad. Fabricar los mejores motores para barcos y aviones.	Tecnoquímicas división Ofa MK. Rolex. Rolls-Royce England.
Administración	Visión para elaborar calzado deportivo con futuro.	Nike.
Investigación y desarrollo	Dominar la tecnología digital.	Apple.
Operativa	Estructurar cadenas de logística y entrega en el punto de venta rápido y eficiente.	Almacenes Éxito-Colombia.
Control y seguridad	Controlar con eficiencia el flujo de personas y de sustancias ilícitas.	Concesión Opain nuevo Aeropuerto el Dorado en Bogotá Colombia.

Figura 3. Ejemplos de capacidad estratégica
Fuente: Propia.

Análisis competitivo

La identificación adecuada de los recursos y las capacidades que nos dan una ventaja competitiva nos permitirá realizar un análisis competitivo del entorno social, político, industrial, y económico (diagnostico externo e interno) de la compañía como requisito básico e indispensable para desarrollar una buena estrategia empresarial, y de un profundo estudio de ventajas competitivas de otras empresas competidoras. Hace parte del análisis competitivo el análisis que se hace de los clientes, de los competidores y del mercado o sector en donde se mueve la empresa.

El análisis competitivo se apoya en las siguientes herramientas.

- a. Matriz Pestel.
- b. Diamante competitivo y las 5 estrategias de Michael Porter.

a. Matriz Pestel

Las empresas actúan en un entorno natural cambiante que hace que constantemente deben adaptarse a los cambios que en él se producen este entorno cambiante se ve afectado por factores.

P olíticas
E conómicos
S ocioculturales
T ecnológicos
E nviromentals (Medio-Ambientales).
L egales.



Aspectos políticos acciones de los gobiernos y sus administraciones que afectan el mercado a la empresa como política fiscal, normas laborales, plan de desarrollo política aduanera etc. Aspectos económicos factores de la economía nacional e internacional, TRM, precio del petróleo el PIB la inflación tasa de desempleo.

Aspectos socio culturales factores que afectan el entorno socio cultural de los clientes tales como la moda cambios en valores sociales, la religión, la educación, estilos de vida preferencias sexuales etc.

Aspectos tecnológicos para sobrevivir la empresa debe estar atenta al acelerado avance de tecnológico, realizar inversiones en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y mantener actualizada su plataforma de software y hardware, y de Internet, el cual hoy en día ha cambiado la forma de relacionarse con los clientes.

Aspectos Medio ambientales hoy en día el tema medio ambiental es requisito indispensable a tener en cuenta para negociar con la mayoría de países desarrollados además el cambio de conciencia ambiental cada vez cobra más fuerza y los nuevos clientes exigen productos ecológicos, biodegradables y amigables con el medio ambiente.

Aspectos legales los factores legales podrían convertirse en barreras que aumentan cargas adicionales en costos de capital o ejecución de la estrategia por ejemplo leyes laborales o reformas al sistema judicial.

Factor a evaluar	Impacto	Intensidad		
		alta	media	baja
Político La aplicación del derecho internacional humanitario. El respeto de los derechos civiles. La normas de protección al medio ambiente.	+  +	 +	-	
Económico La etapa del ciclo económico. Las tasas impositivas.	- +	-		+
Sociocultural Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades).	-			-
Tecnológico El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo.	- -	-		-

Legal				
Ley contra la explotación ilegal y títulos mineros.	-			+
Ley anti monopolio.	+			

Figura 4. Análisis Pestel
Fuente: Propia.

Analizando el entorno se debe aplicar la decisión sobre los factores que indiquen más impacto con mayor intensidad, se deben incluir todos los factores que se consideren necesarios y se pueden programar revisiones periódicas. En este caso en particular si la decisión a tomar tuviera que ver con una empresa dedicada a la explotación minera por ejemplo y de pronto quisiera diversificar su mercado en una mina nueva en tendría que desistir o negociar con las autoridades locales.

b. El Diamante competitivo y las Cinco Fuerzas de Porter

Según el profesor Porter existe Cinco Fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado es una valiosa herramienta para examinar el entorno que rodea a una empresa o industria en particular. En la matriz anterior estudiábamos el macro entorno que rodea la empresa, en este modelo analizaremos el ambiente competitivo es decir los factores que determinan la rentabilidad de la organización según Porter la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos que combinadas crean una quinta fuerza "La rivalidad entre los Competidores" en su orden las Cinco Fuerzas del modelo porter son:

1. Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de nuevos productos & competidores si no existen barreras de entrada a nuevos productos existe la posibilidad de que nuevos competidores lleguen a posicionarse o apoderarse de una porción del mercado Porter identifico las seis barreras de entrada como una ventaja competitiva para la organización, la amenaza se presenta cuando la competencia logra derribarlas e ingresa a competir en nuestro segmento de mercado.

Las barreras según Porter son:

- Economías de escala: **las compañías grandes logran niveles de producción enormes en comparación con las pequeñas**, la consecuencia de esto es que al aumentar la producción las grandes disminuyen el costo fijo unitario de cada producto por ejemplo una empresa produce Jabón arrienda una planta de producción en \$100:000 y produce 1000 barras de jabón entonces el costo fijo x unidad sería de \$1.000 pero si duplica su producción a 200.000 unidades entonces el costo fijos se reduciría a \$500.

- b. Diferenciación del producto: **cuándo una organización posiciona y diferencia su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.**

Por ej.: Kolinós Vs Colgate, Shick vs Prestobarba. Límpido vs Clorox.

- c. Requerimientos de capital: si se necesitan grandes recursos financieros para ingresar a un sector, hay que evaluar si los requerimientos de capital se efectuarán en publicidad agresiva e irrecuperable, en investigación y desarrollo, instalaciones físicas, crédito al cliente, o para cubrir pérdidas iniciales.
- d. Desventajas en costos independientes en economías de escala: las empresas pueden tener ventajas de costos no igualables, respecto a sus competidores de nuevo ingreso, tales como (Thomson Strickland. 2001).

Tecnología de producto patentado: se mantiene la propiedad de los conocimientos del producto mediante patentes o secretos.

Accesos favorables a materias primas: las empresas existentes pueden haber contratado fuentes más favorables de abastecimiento de materias primas o haber hecho una integración hacia atrás y ser propietarios de una fuente de materia prima. Lo que llevará a la nueva empresa a no tener influencia y control sobre el desarrollo del producto y sus componentes, todo esto llevará a la empresa a ser incapaz de fabricar un producto a precios competitivos en el mercado (sobre todo si el insumo es básico en el componente total del producto).

Ubicaciones favorables: las empresas establecidas pueden haberse establecido en una ubicación que favorece los costos (proveedor, o de mercado).

Subsidios gubernamentales: los subsidios, pueden otorgar ventajas duraderas.

El beneficio o curva de la experiencia: los costos disminuyen, ya que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes; se desarrollan procesos y equipos más especializados, y los cambios de diseño del producto, simplifica su fabricación.

- e. Acceso a canales de distribución: medio por el cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para su comercialización los nuevos competidores deben comenzar procesos de negociación con los distribuidores por ejemplo empresa productora de nueva marca de acetaminofén para posicionarse en supermercados y droguerías.
- f. Política gubernamental: el gobierno puede limitar e incluso impedir el ingreso a determinadas industrias, estableciendo controles como requisitos de licencia. Las normas de ingreso para la aprobación del producto, pueden imponer plazos críticos, que no sólo elevan los costos de ingreso, sino que dan a las empresas establecidas información anticipada del nuevo aspirante.

2. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación tiene que ver con una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder que ellos disponen bien sea por el grado de concentración y la especialidad específica de los insumos que proveen, o por el impacto de este tipo de insumos en la industria la mayor ventaja competitiva y mayor capacidad de negociación de los proveedores es cuando existen en menor cantidad por ejemplo una empresa extractora de petróleo o una farmacéutica con patentes únicas de productos para tratamiento de enfermedades de alto riesgo. Esta ventaja les permite aumentar sus precios y su poder de negociación es alto.

3. La amenaza de productos sustitutos

Los bienes sustitutos son aquellos que compiten en el mismo mercado y satisfacen la misma necesidad si uno de estos llegare a subir de precio o no lo hay en el momento el consumidor escogerá el que tenga primero a la mano o el de menor precio por ejemplo las galletas y el pan, la carne y el pollo.

La amenaza de un producto sustituto es bastante agresiva cuando este está avanzado tecnológicamente y puede entrar a precios más bajos reduciendo el margen de utilidad en la industria teniendo en cuenta que el comprador tiene la propensión a sustituir debido a diferencia de precio por disponibilidad actual y futura y por el nivel de diferenciación percibido.

Un muy buen ejemplo lo podemos encontrar en la ropa que distribuyen los almacenes de grandes superficies en Colombia, aunque la ropa colombiana es de muy buena calidad estos almacenes han optado por vender ropa proveniente de china ya que pueden ofrecerla a precios similares al producto colombiano pero con mayores utilidades al precio de venta, sin importar si esta situación afecta negativamente la cadena de producción textilera en Colombia.

4. Poder de negociación de los clientes

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes en un sector o mercado determinado cuando los compradores son pocos están más organizados tiene una gran capacidad de compra en volúmenes muy altos pueden sacar mayor provecho en cuanto a exigencia en reducción de precios, mayor calidad, servicios complementarios plazos de pago y entrega.

Ej. Wal-Mart, almacenes Éxito, Jumbo tiendas Falabella, Price Smart.

5. Rivalidad entre competidores

Determinantes de rivalidad.

La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad (Aristizabal Nelson).

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

Son muchos los factores para evaluar la rivalidad, entre ellos, el número de competidores, en general, a más competidores, mayor rivalidad. Mientras más similares sean las destrezas, los tamaños y poder, la rivalidad

será mayor. Si es difícil salirse de la industria, es decir, si las barreras de salida son grandes, las empresas tienen como única opción la lucha, la cual aumenta la intensidad de ésta. Algunas empresas dependiendo del liderazgo de sus dirigentes, son más competitivas. Mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar.

La intensidad y la forma de competir en un mercado entre rivales directos, varían según la naturaleza de la situación competitiva. La situación competitiva describe el grado de interdependencia entre proveedores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos. Para este análisis es importante referirse a las estructuras competitivas propuestas por los economistas, los cuales describe cuatro situaciones competitivas: competencia pura o perfecta, oligopolio, competencia monopolística o imperfecta y el monopolio (Porter Michael).

Hay más rivalidad en los mercados, cuando los negocios son menos dinámicos, porque en caso contrario todos tienen la oportunidad de crecer, porque podrían necesitar muchos recursos financieros sólo para mantenerse al nivel de la demanda del consumidor y entonces habrán muchos menos recursos para ganar clientes a la competencia. Pero en casos de demandas de mercado con crecimiento lento, la alternativa es crecer conquistando clientes rivales y cuando hay baja utilización de la planta.

Cuando en una empresa o industria se tienen altos costos fijos, el costo por unidad aumenta en la medida de la menor utilización y por ello la competencia que se genera fuerte rivalidad por los bajos precios, descuentos especiales, etc. Igual pasa cuando los productos son perecederos y de moda.

La rivalidad puede darse bajando precios, aumentando características, mejorando servicios, aumentando garantías, con promociones especiales, con introducción de nuevos productos, etc.

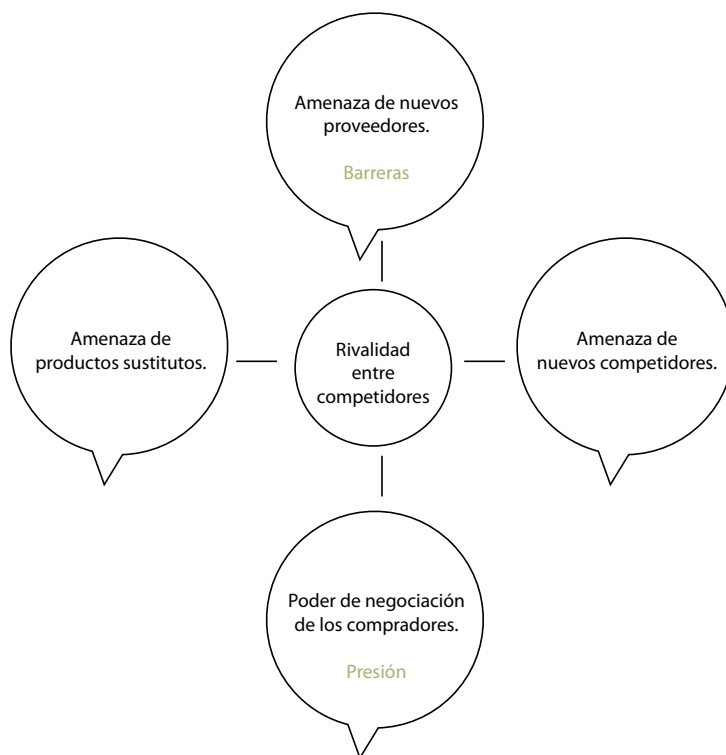


Figura 5. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter
Fuente: Propia.

Estrategia empresarial

Realizado el diagnóstico externo utilizando la matriz de Pestel y la valoración de las ventajas competitivas aplicando la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, la gerencia y sus equipos de trabajo deben enfocarse en la estrategia empresarial la cual tiene que ver con el ajuste y mejoramiento del funcionamiento operativo en todas las áreas de la organización, con el fin de fortalecer la ventaja competitiva empresarial en un segmento de mercado especializado. Por lo tanto la estrategia empresarial tiene que ver con todo lo que produce la empresa y como lo produce, por ejemplo qué estrategia de venta, de comercialización de producción o de distribución se está llevando a cabo, qué tipo de publicidad debe usarse y estableciendo mediciones en el corto plazo para verificar la rentabilidad del negocio.

La estrategia operativa es aquella que establece en el día a día los recursos necesarios para que se cumplan los objetivos planteados.

En este tipo de estrategia la dirección debe estar atenta a generar en todas las áreas productivas el plan estratégico a seguir por ejemplo, estrategias de producción, estrategia de marca ,estrategia de precios compra de nuevas unidades de negocio ,venta de unidades ,fusiones empresariales, estrategias de fidelización de clientes o de nuevo producto, ingresar en nuevos mercados nacionales o internacionales.

Siempre y cuando la estrategia adoptada debe ser dirigida adoptando nuevos retos que permitan enfrentar a la competencia y aumentar la ventaja competitiva ante otras empresas competidoras.

Estrategia corporativa

Es la imagen que la empresa quiere proyectar a la sociedad para que la gente asocie su marca o producto con los valores determinados en la visión y la misión de la organización.

Por ejemplo si la imagen a proyectar es de protección al ecosistema, la empresa puede patrocinar programas en televisión que apoyen campañas para la protección de los recursos naturales o si quisiera proyectar una imagen de poder y autosuficiencia podría patrocinar equipos deportivos o carreras de autos etc. por lo tanto la estrategia corporativa no tiene nada que ver con lo que la empresa produce sino más bien con la imagen se quiere proyectar por lo tanto cuando la gente vea el logo o la marca propia de la empresa los asocie con los valores positivos que se trazaron en la misión y la visión.

2

Unidad 2

Análisis de las
variables que
afectan a la
organización



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

En esta cartilla se mostrará con detalle el proceso de análisis DOFA y DOFA cruzado en una organización, su utilidad e importancia en la toma de decisiones estratégicas.

Se recomienda leer con detenimiento la cartilla y revisar en detalle cada una de las faces que se proponen con el fin de que el alumno al final pueda dar un concepto de formulación estratégica positiva o negativa, utilizando la herramienta DOFA y FODA.

Análisis de las variables que afectan a la organización

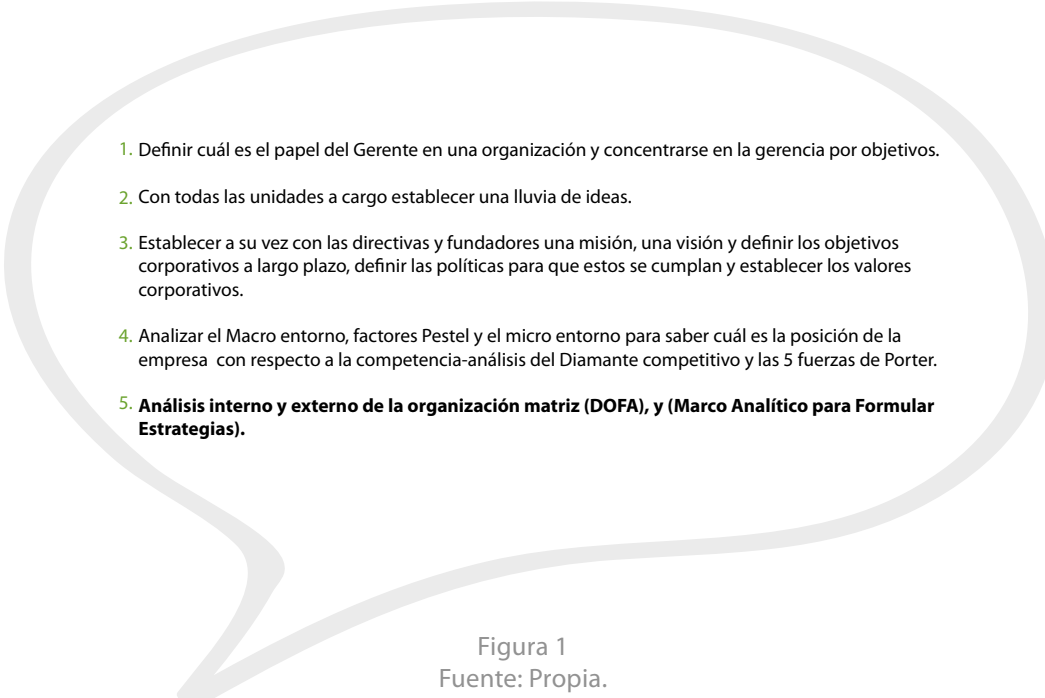
- 
1. Definir cuál es el papel del Gerente en una organización y concentrarse en la gerencia por objetivos.
 2. Con todas las unidades a cargo establecer una lluvia de ideas.
 3. Establecer a su vez con las directivas y fundadores una misión, una visión y definir los objetivos corporativos a largo plazo, definir las políticas para que estos se cumplan y establecer los valores corporativos.
 4. Analizar el Macro entorno, factores Pestel y el micro entorno para saber cuál es la posición de la empresa con respecto a la competencia-análisis del Diamante competitivo y las 5 fuerzas de Porter.
 5. **Análisis interno y externo de la organización matriz (DOFA), y (Marco Analítico para Formular Estrategias).**

Figura 1
Fuente: Propia.

Continuando con la implementación del proceso de la planeación estratégica ahora veremos la siguiente etapa; Después de identificar la situación de la empresa en un entorno macroeconómico y competitivo frente a otras organizaciones, con relación a los temas expuestos en la unidad anterior, desarrollaremos un análisis más específico de carácter interno y externo que nos permitirá visualizar las decisiones estratégicas que se deben establecer para implementar un plan estratégico en particular.

Una de las herramientas más acertadas para identificar áreas de mejoramiento o para fortalecer las ventajas competitivas es el análisis DOFA (FODA) o SWOT por sus siglas en inglés (*An Alternative for Diagnosing and Determining Intervention Strategies in Organizations*) el cual desarrollaremos a continuación.

1. **Análisis DOFA.** El análisis FODA es una herramienta esencial que provee los insumos necesarios al proceso de la planeación estratégica, proporciona la información requerida para la implantación de acciones correctivas y para generar nuevos proyectos o mejora de los proyectos en ejecución determinados por la actual situación de la organización. Es un método para analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de análisis FODA se tienen en cuenta los factores políticos, sociales, culturales, legales y ambientales que representan la influencia del ámbito externo sobre la organización y que inciden directamente sobre todas las decisiones y funciones propias de su funcionamiento (Talancón, H. 2007).

Un buen análisis DOFA permite a la organización conocer la realidad de su situación actual, visualizar nuevos horizontes, ampliar las expectativas en nuevos escenarios o mercados, con este tipo de análisis la empresa podrá convertir las amenazas en oportunidades.

Las Fortalezas y las Debilidades son las variables internas que permiten a la organización tomar correcciones inmediatas ya que son inherentes al funcionamiento y posicionamiento de la empresa.

Las Oportunidades y Amenazas son las variables externas difíciles de modificar, se presentan por las variables del mercado o industria en la que se mueve la empresa.

Fortalezas: son las capacidades con que cuenta una organización y con las cuales tiene una posición privilegiada frente a sus competidores. Las fortalezas están relacionadas con:

- a. Las habilidades y capacidades que se poseen.
- b. Los recursos que se pueden controlar.
- c. Actividades que la empresa desarrolla positivamente.

Las principales fortalezas de una organización se relacionan con:

- Visión, misión y objetivos bien definidos.
- La calidad total del producto.
- Economías de escala.
- Recursos humanos bien capacitados.
- Innovación y tecnología.
- Servicio al cliente.

Oportunidades: son todos los factores positivos que aparecen en el entorno en el cual actúa la organización y que al aprovecharlos se obtienen ventajas competitivas tales como.

- a. Factores económicos.
- b. Factores sociales y políticos.
- c. Factores del medio ambiente.
- d. Factores del mercado y de la competencia.
- e. Factores legales.
- f. Factores demográficos.

Algunas oportunidades a tener en cuenta:

- Posibilidades de exportar.
- Nuevos mercados.
- Mercado en crecimiento.
- Diversificación de mercado.
- Lanzamiento de nuevos productos (únicos).
- Mercado mal atendido.
- Abundancia de recursos financieros.

Debilidades: son aquellos factores que son desfavorables frente a la competencia, son los recursos que no se tienen las habilidades que no se poseen, y todas actividades que se desarrollan negativamente.

Las debilidades principalmente están ligadas con:

- a. La administración y organización.
- b. Operaciones y comportamiento dentro de un segmento de mercado o de la industria.
- c. Recursos financieros.
- d. Otros factores propios de la organización.

Ejemplo de debilidades:

- Altos costos de producción.
- Resistencia al cambio.
- Retraso en las entregas.
- Mala distribución.
- Falta de planeación.
- Mano de obra no calificada sin capacitación.
- Falta de control y seguimiento.

Amenazas: son todos aquellos factores que provienen del entorno y que inclusive pueden atentar en contra de la permanencia de la organización.

- a. Factores económicos.
- b. Factores sociales y políticos.
- c. Factores del medio ambiente.
- d. Factores del mercado y de la competencia.
- e. Factores legales.
- f. Factores demográficos.

Ejemplo de amenazas:

- Ingreso de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.
- Productos importados.
- Competencia agresiva.
- Cambio de legislación.
- Acuerdos internacionales TLC.

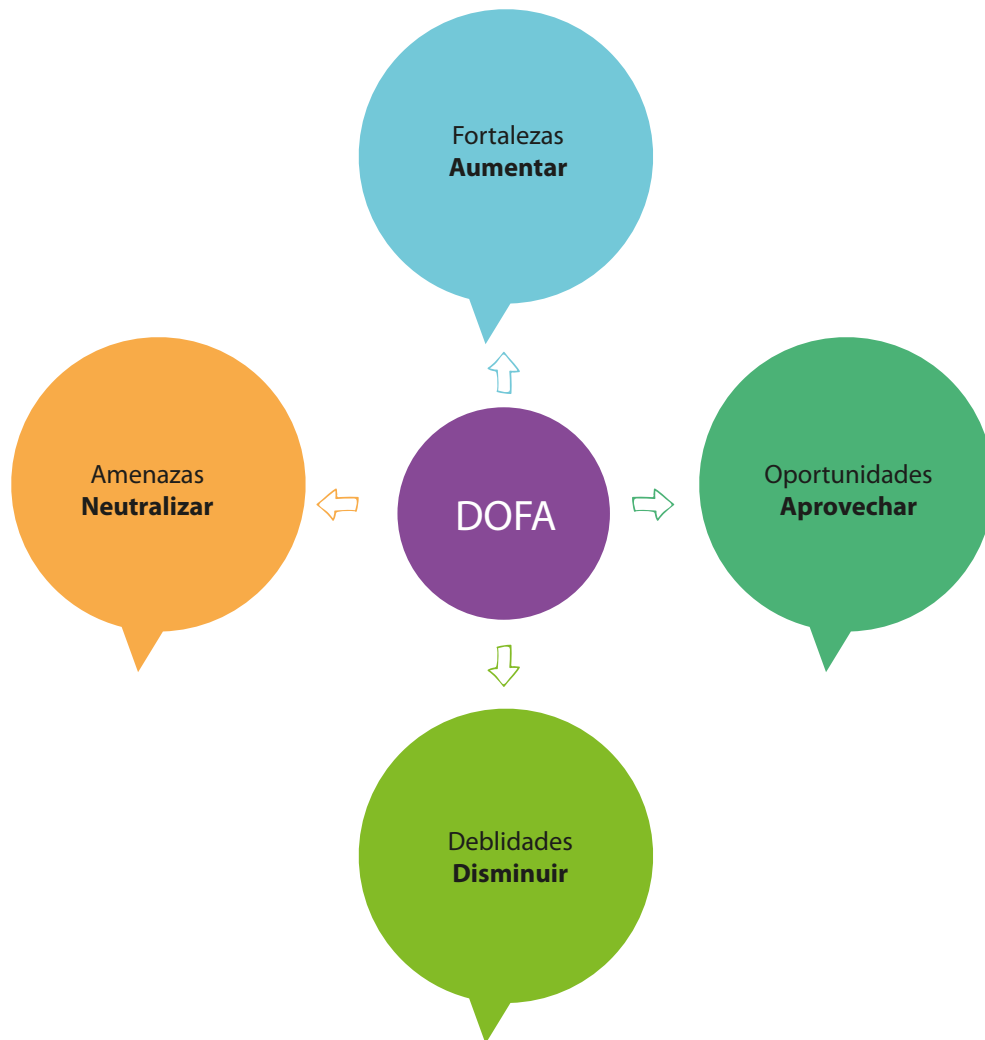


Figura 2. DOFA
Fuente: Propia.

Para que el análisis DOFA se convierta en una herramienta confiable debe partir de tres preguntas fundamentales.

1. ¿Es relevante? lo que se va analizar.
2. ¿Está dentro o fuera de la directriz de la organización?
3. ¿Es bueno para la empresa?

La matriz DOFA se debe desarrollar con bastante objetividad, no debe ignorar signos de peligro y deben participar cada unidad involucrada en la toma de decisiones, debe ser un análisis racional guiado por la objetividad con una capacidad analítica basada en hechos reales y concretos sobre la realidad del mercado o la industria en que se mueve la empresa. No puede ser un análisis subjetivo basado en experiencias anteriores aunque hayan sido exitosas debe ser realizado sobre documentos y datos reales e inmediatos no en basado en opiniones o ideas imaginarias.

La matriz DOFA ayuda a tomar decisiones en situaciones actuales o previsibles de hechos concretos y objetivos por lo tanto no debe utilizarse como un escenario o de simulación. El análisis DOFA no puede ser un formato único de análisis ya que cada situación es diferente además para cada situación en particular el análisis FODA debe realizarse con una periodicidad aproximada de entre 3 a 6 meses esto depende de las variaciones del mercado, de la competencia las condiciones políticas o variaciones de precios etc. (David, J. 1991).

Frente a la competencia debemos responder las siguientes preguntas para poder entender la verdadera situación de la compañía.

1. ¿Cuáles han sido nuestros mayores logros?
2. ¿Cuáles han sido nuestras principales deficiencias y qué medidas se tomaron para corregirlas?
3. ¿Cuáles son mis fortalezas?
4. ¿Cómo aprovecha la empresa las fortalezas estratégicamente y operativamente?
5. ¿Cuáles son los factores externos que afectan a la organización verdaderamente y cómo afrontarlos.

Pasos para elaborar la matriz DOFA: luego de haber establecido todos los factores críticos de análisis se debe obtener una lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

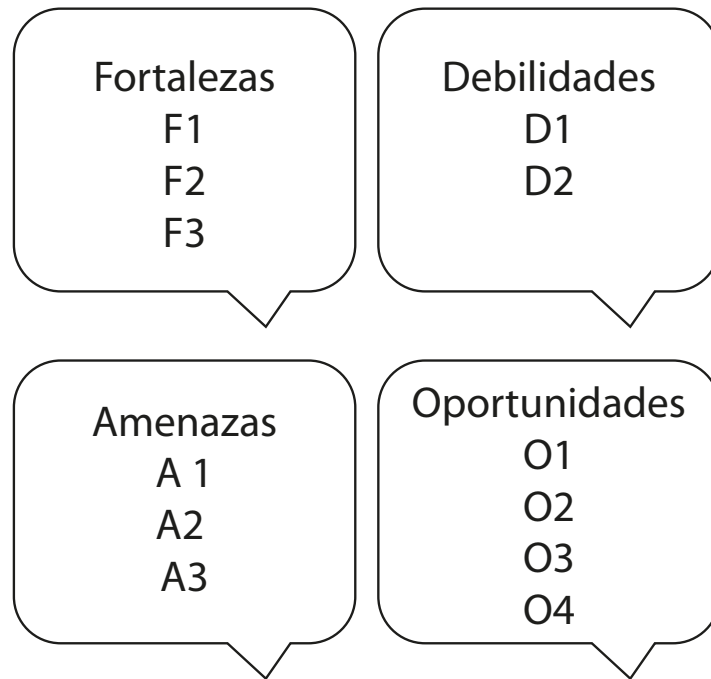


Figura 3. Esquema de Planteamiento de una matriz DOFA
Fuente: Propia.

“El contenido de este cuadro se tomó literalmente del libro *Dirección y administración estratégicas* de Thompson y Strikland de 1998 porque para el desarrollo del tema propuesto indica las principales variables a tener en cuenta de una matriz DOFA.”

Análisis interno	Análisis externo
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Ser un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento más rápido en el mercado.

Cuadro 1. Variables a determinar para tener en cuenta en un análisis DOFA (FODA)
Tomado de: Thompson & Strickland, 1998.

El objetivo de establecer la matriz DOFA es ajustar las amenazas y las oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización proceso al cual denominaremos análisis DOFA cruzado y que podemos establecer a continuación.

Proceso de análisis del DOFA Cruzado

Para poder establecer las estrategias que se van a implementar debemos determinar las siguientes acciones a desarrollar.

- Estrategias F vs O uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. es el método más utilizado es decir que la organización debe partir de sus fortalezas y con la utilización adecuada de sus capacidades aprovecha el mercado para ofrecer sus bienes y servicios.
- Estrategias D vs O su finalidad consiste en mejorar las debilidades internas, aprovechar las oportunidades externas invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y aprovechar oportunidades.
- Estrategias F vs A mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas disminuyendo el impacto de las amenazas valiéndose de las fortalezas y ventajas competitivas.
- Estrategia D vs A su objetivo principal está encaminado a disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo cuando la organización se encuentra bastante amenazada y tiene muchas debilidades, es una estrategia utilizada para lograr la supervivencia de la empresa.

Matriz DOFA.

Factores internos	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Factores externos		
Lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades.
Lista de amenazas	Usar fortalezas para evadir amenazas.	Minimizar debilidades evitar amenazas.

Tomemos como ejemplo un análisis DOFA y DOFA cruzado para la escuela de sistemas *Computer World* (nombre empresa genérica solo de ejemplo para esta cartilla) (Marcano, M. Quintero, A. & Rodríguez, N. 2013).

Empresa: Computer World.

■ Fortalezas

- Imagen institucional reconocida.
- Todos los docentes son titulados.
- Las instalaciones son cómodas.
- Convenios con empresas privadas para pasantía y prácticas estudiantiles.

■ Debilidades

- Deserción escolar en último niveles.
- Los docentes no tienen un perfil acorde con el tipo de programas educativos.
- En esta institución se hace énfasis en la educación presencial no tiene un departamento de enseñanza virtual.

■ Oportunidades

- Cambio de perfil estudiantil y social.
- Aumento de la demanda de mano de obra calificada.
- Actualmente se da prioridad a la profesionalización y especialización en áreas específicas.
- Cambio de plataformas tecnológicas.
- Rápido crecimiento del e-commerce.

■ Amenazas

- Aparición de otras instituciones técnicas.
- Cambio total y migración del modelo educativo presencial al modelo de educación virtual.
- Familias unimodulares con inestabilidad en relaciones internas provoca deserción.

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1 Imagen institucional reconocida.</p> <p>F2 Todos los docentes son titulados.</p> <p>F3 Convenios con empresas privadas para pasantía y prácticas estudiantiles.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Deserción escolar en último niveles.</p> <p>D2 Los docentes no tienen un perfil acorde con el tipo de programas educativos.</p> <p>D3 En esta institución se hace énfasis en la educación presencial no tiene un departamento de enseñanza virtual.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Cambio de perfil estudiantil y social.</p> <p>O2 Aumento de la demanda de mano de obra calificada.</p> <p>O3 Actualmente se da prioridad a la profesionalización y especialización en áreas específicas.</p> <p>O3 Cambio de plataformas tecnológicas.</p> <p>O4 Rápido crecimiento del e-commerce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consolidar oferta de programas académicos. ■ Implementar nuevos modelos de educación. ■ Consolidar convenios e intercambios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear programas para fidelización de alumnos antiguos. ■ Facilitar el estudio de posgrado y especialización a los docentes. ■ Los programas educativos implementados deben estar en concordancia con la demanda de nuevos empleos de acuerdo con la situación del país.
<p>Amenazas</p> <p>A1 Aparición de otras instituciones técnicas.</p> <p>A2 Cambio total y migración del modelo educativo presencial al modelo de educación virtual.</p> <p>A 3 Familias unimodulares con inestabilidad en relaciones internas provoca deserción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimizar y adecuar las instalaciones con fácil acceso a tecnologías e implementos como computadores y actualización de software educativo. ■ Desarrollar programas de creación de empresa y consolidar convenios de primer empleo para recién egresados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear programas de subsidios y apoyo a estudiantes. ■ Revisar un nuevo modelo educativo que permita al estudiante ser un técnico con énfasis en el trabajo práctico y solucionador de casos y problemas de forma autónoma y rápida.

Cuadro 3. Matriz de Análisis DOFA cruzado escuela de sistemas Computer World
Fuente: Propia.

En conclusión la importancia que tiene el análisis FODA para la organización es que determina de forma objetiva los aspectos en que la organización tiene ventaja con respecto a la competencia y los aspectos en que debe mejorar para ser competitiva; el análisis debe hacerse con sentido crítico y objetivo. Teniendo en cuenta que para establecer la estrategia se debe realizar un DOFA en pasado presente y futuro ya que todas las variables son dinámicas y cambian con el tiempo; La matriz DOFA constituye la base o el punto de partida para la formulación y elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el Marco Analítico para Formulación de Estrategias a través de las siguientes etapas y que analizaremos cada una detalladamente en la siguiente unidad (David, 1997).

Marco analítico para formular estrategias

Etapas 1 de los insumos

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).
Matriz del Perfil Competitivo (MPC).
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Etapas 2: De la adecuación

Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).
Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE).
Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).
Matriz Interna – Externa (MIE).
Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Etapas 3. De la decisión

1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Cuadro 4. Marco analítico para formular estrategias
Fuente: David, 1997.

En la semana número cuatro de este curso virtual veremos la I parte de este marco analítico y analizaremos las matrices más utilizadas en la toma de decisiones estratégicas.

2

Unidad 2

Marco analítico
para evaluar
estrategias en las
organizaciones



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

En la presente cartilla se analizará el marco analítico para formulación de estrategias y se estudiarán las matrices más utilizadas, el estudiante al final estará en capacidad de realizar el análisis interno y externo de los factores críticos en la organización y la formulación de estrategias a seguir para enfrentar a las rivales y competidoras.

Lectura de la cartilla apoyándose en el material audiovisual y lecturas complementarias sobre cada una de las matrices expuestas complementar el conocimiento apoyándose en investigación sobre los conceptos de dirección y administración estratégica del autor David Fred, los cuales podrá ver apoyándose en la bibliografía expuesta al final de la cartilla.

Marco analítico para evaluar estrategias en las organizaciones

I Parte del análisis interno y externo en la toma de decisiones

Continuando con el tema expuesto la semana pasada, esta semana se desarrollaran métodos aplicados a la información arrojada después de realizar el análisis DOFA. Aplicando métodos de evaluación y análisis estratégico utilizando las diferentes matrices establecidas en el Marco analítico (David F. , 1997) para evaluar estrategias el cual quedo planteado al finalizar el tema tratado en la semana anterior.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz DOFA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se realiza en cinco etapas y se establece únicamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. Las etapas en su orden son:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.
- Comparar el peso ponderado de las fortalezas vs el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fortalezas internas de la organización son favorables o desfavorables.

En la figura 1 observaremos un ejemplo de análisis de la matriz de evaluación de los factores internos. Las figuras aquí representadas fueron tomadas del libro conceptos de administración estratégica de Fred David (1997) puesto que el autor considera que son bastante ilustrativas para mejor entendimiento del ejercicio de análisis.

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Adquisición de maquinaria Moderna.	.06	4	.24
2. El Margen de utilidad subió a 6.94%	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Hay un nuevo sistema de informática.	.08	3	.24
5. La participación del mercado se incrementó en un 24 %.	.12	3	.36
Total			2,20
Debilidades			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de producción de la planta ha disminuido en un 74%.	.15	2	.30
3. Falta un sistema de administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%.	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
Total			.60

Tabla 1.Matriz EFI
Fuente: David F. 1979.

En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.8 a favor de las fortalezas, contra 6.0 de las debilidades, la debilidad que más peso tendría sería la N°2 por lo tanto debemos centrar la estrategia en aumentar la capacidad de producción de la planta.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La siguiente matriz (EFE) factores externos establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento.

- a. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- b. Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante). El peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, resaltando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.
- c. Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- d. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- e. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Factor externo	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. El TLC usa México y Canadá fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso está creciendo un 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores dispuestos a pagar más por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
Total Oportunidades			1.19
Amenazas			
1. Los mercados en Japón están cerrados para muchos productos norte americanos	.10	2	.20
2. El dólar ha perdido terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La política de Rusia no es estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
Total debilidades			1.25
Total ponderado			2.44

Tabla 2. Matriz EFE
Fuente: David F. 1979.

El total ponderado de 2.44 indica que la empresa está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas la amenaza más relevante la No 2 puede convertirse en una oportunidad si la empresa quisiera explorar mercados nuevos en la zona euro por ejemplo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Permite identificar plenamente a los competidores (Porter, 1998) de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos que constituyen fortalezas o debilidades.

Para establecer una MPC se identifican los siguientes factores a evaluar.

- a. Obtener información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
- b. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa competidora.
- c. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
- d. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes:
 1. Debilidad; 2. Menor debilidad; 3. Menor fuerza, y 4. Mayor fuerza.
- e. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, para determinar el peso ponderado correspondiente.
- f. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

		Empresa 1		Empresa 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	C*	Peso ponderado	C*	Peso ponderado
Participación en el mercado.	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad en precios.	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera.	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto.	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente.	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

*Calificación.

Tabla 3. Ejemplo de una matriz MPC
Fuente: David F. 1979.

Por ejemplo al analizar, el factor crítico de mayor peso en estas dos empresas es el N° 3 la posición financiera; en este factor la empresa 1 es relativamente vulnerable, la empresa 2 es más débil con respecto a la posición de la primera, y en términos generales la empresa 1 es más fuerte que la primera al sumar 2.3 contra 2.2.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Los pasos para establecer esta matriz son:

- Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto.
- Se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y.

- c. Por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

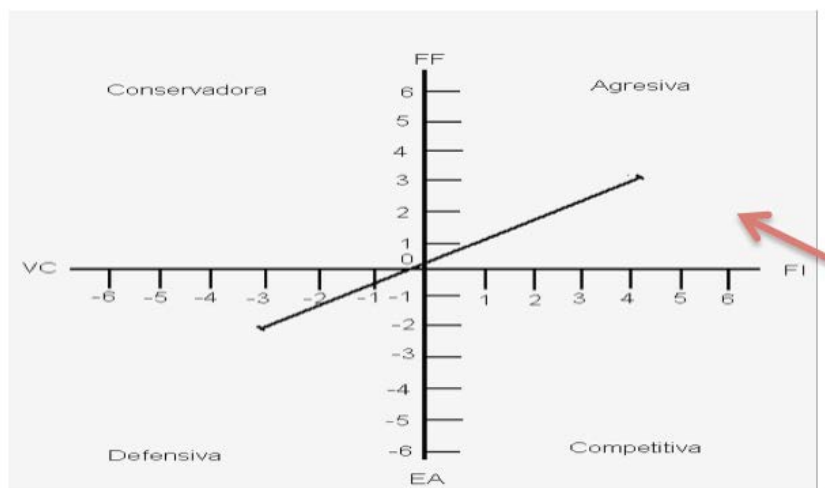


Imagen 1. Matriz PEYEA de Hershey Food Corporation
Fuente: David F. 1979.

De acuerdo a lo que podemos visualizar la situación de Hershey Food es estable y su fortaleza financiera le permite una buena proyección a futuro, que le permitirá superar las amenazas y debilidades y aprovechar sus oportunidades, pero se detecta que las amenazas externas son bastante agresivas, y debe tomar las medidas que se sean necesarias a tener en cuenta internamente en la estrategia integral de esta organización.

Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Cuando el portafolio de negocios de una organización compite en diferentes industrias, esta matriz se utiliza para situar cada negocio según su posicionamiento en:

- La parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división (segmento o productos) en una industria, y del mercado que ocupa la empresa competidora más grande de esa industria).
- La tasa de crecimiento de la industria en cada una de las unidades de negocio (segmento o productos).

La MBCG se divide en cuatro cuadrantes a tener en cuenta:

- Cuadrante 1. Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende.

- Cuadrante 2. Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.
- Cuadrante 3. Las vacas. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.
- Cuadrante 4. El producto. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento.

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria.	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	<p>Cuadrante II</p> <p>Producto estrella: representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.</p> <p>Con el tiempo dejan márgenes constantes de utilidad sin crecimiento por lo que su tendencia es convertirse en producto vaca lechera.</p>	<p>Cuadrante I</p> <p>Producto problema: las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende. De acuerdo a la aceptación del cliente se convertirán en estrella o inmediatamente serán un producto perro.</p>
	Baja	<p>Cuadrante III</p> <p>Producto vaca: cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso. Les denominan lecheras ya que producen excedentes de flujo los cuales se pueden reinvertir en interrogantes pero cuando llegan a su límite de desgaste se convierten en productos perro.</p>	<p>Cuadrante IV</p> <p>Producto perro: cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento. Se recomienda que cuando un producto alcanza esta fase debe dejarse morir y sacarlo del mercado.</p>

Cuadro 1. Matriz del Grupo Consultivo de Boston.
Fuente: Propia.

La Gerencia de la organización debe estar constantemente revisando el ciclo de vida de sus productos con el fin de establecer estrategias para enfrentar compañías rivales, apoyándose en esta herramienta de fácil uso y análisis.

Matriz Interna Externa (MIE)

La última herramienta que se utiliza en este proceso de análisis y toma de decisiones estratégicas es la Matriz Interna Externa (MIE) (Ponce_Talancon, 2007) mientras que la matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (alto, media y bajo). Se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones.

- Crecer y construir: celdas I, II o IV.
- Retener y mantener: celdas III, V o VII.
- Cosechar o desinvertir: celdas VI, VIII y IX.

		Totales ponderados EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0
Totales ponderados EFE	Alto 3.0 a 4.0 3.0	PROD 1 Celda I	PROD 2 Celda II	Celda III	
	Media 2.0 a 2.9 2.0	PROD 3 Celda IV	Celda V	PROD 4 Celda VI	
	Bajo 1.0 a 1.9 1.0	Celda VII	Celda VIII	Celda IX	

Tabla 4. Matriz Interna Externa (MIE).

Fuente: David F. 1979.

Durante el avance de esta cartilla conocimos las principales matrices de evaluación de factores críticos que nos permiten identificarlos y formular estrategias para enfrentar posibles amenazas y atacar debilidades frente a compañías u organizaciones rivales en la próxima semana iniciaremos la siguiente etapa del proceso, planteado en el marco analítico para la formulación de estrategias y pasaremos a conocer las matrices de implantación de la estrategia y su respectivo seguimiento.

3

Unidad 3

II Parte
implantación de la
estrategia



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

Al final de este módulo el alumno debe conocer los tipos de estrategia competitiva y corporativa que se pueden implementar a la hora de tomar una decisión para implementar el plan estratégico.

Leer la cartilla y su contenido complementar con las lecturas complementarias y aprovechar el tema tratado en la videocápsula ya que resume claramente todo el tema tratado en la cartilla.

II Parte implantación de la estrategia

Para determinar el tipo de estrategia que debemos establecer en cada unidad de negocio la gerencia debe consolidar el análisis de las variables críticas del entorno y el análisis interno y externo que arrojaron, en la I parte del marco analítico para formular estrategias las matrices (D.O.F.A, E.F.I, E.F.E, M.P.C, P.E.Y.E.A, B.C.G.) las cuales fueron resueltas en la unidad anterior. El resultado que arrojan en conjunto las variables críticas se resumen en la Matriz de la Gran Estrategia la cual le permitirá tomar decisiones que llevaran al Gerente a determinar cuál de ellas aplicara según sea la posición de la organización o de los productos de la empresa en un segmento de mercado.

Matriz de la Gran Estrategia M.G.E.

Mencionada así por David, F. 1997 es una matriz que se incluye dentro de la llamada Etapa II, “la etapa de la adecuación” establecida en el Marco analítico para formular estrategias. Según este autor es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y de crecimiento del mercado, todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica.

Estructura de una Matriz de Gran Estrategia

Posición competitiva débil	Cuadrante II <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercado. • Penetración en el mercado. • Desarrollo del producto. • Integración horizontal. • Desinversión. • Liquidación. 	Cuadrante I <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercado. • Penetración en el mercado. • Desarrollo del producto. • Integración hacia adelante. • Integración hacia atrás. • Integración horizontal. • Diversificación concéntrica.
	Cuadrante III <ul style="list-style-type: none"> • Atrincheramiento. • Diversificación concéntrica. • Diversificación horizontal. • Diversificación en conglomerado. • Desinversión. • Liquidación. 	Cuadrante IV <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación concéntrica. • Diversificación horizontal. • Diversificación en conglomerado. • Empresas en riesgo compartido.

Cuadro 1

Fuente: David, F. 1997

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el primer cuadrante, se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en ese cuadrante pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario. Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las colocadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

El gerente debe decidir tomando como base el cuadrante de la Matriz de la Gran Estrategia los tipos de estrategia y la forma correcta de aplicarlos.

Antes de seguir profundizando en el tema debemos recordar que el concepto de estrategia y la toma de decisiones estratégicas son para el gerente una valiosa herramienta que le permite tomar decisiones acertadas a futuro mejorando la situación actual y convirtiendo los desaciertos del pasado en oportunidades para la organización.

Con base en el cuadrante de la matriz de la gran estrategia podemos deducir que: una vez definida como está la empresa con respecto a su entorno y la evolución del mercado generando estrategias que le permitan a la empresa evolucionar en este mercado y frente a la competencia

Hoy en día se debe estar preparado para planear constantemente debido a la constante variación del entorno y de los factores críticos que enmarcan la competitividad de la empresa. La variable de la incertidumbre hoy en día es muy alta debido a los cambios definidos en la teoría de Pestel ya que estos evolucionan casi a diario.

En el mundo globalizado de hoy el gerente tiene acceso a toda la información necesaria para estar constantemente monitoreando todas las variables que afectan a su unidad de negocio y el de toda la organización. El internet juega un papel muy importante como fuente constante de información ya que le permite detectar factores críticos y encontrar soluciones estratégicas para contrarrestarlos así como revistas periódicas y noticias.

Las medidas que el gerente estratégico de hoy en día debe aplicar basadas en la M.G.E nos llevan a definir tres tipos de estrategia que se aplican dependiendo la unidad estratégica de negocio que se vea afectada en la organización citando a (Arnoldo, H. C., & Majluf, S. N., 1997) quien define que: la estrategia abarca todas las **actividades críticas** de la empresa, proporcionándole un **sentido** de unidad **dirección y propósito**, y facilitando todos los cambios necesarios por su entorno. Como la forma de vincular a la empresa con su entorno entonces es relevante un buen análisis para determinar cuál de las tres diferentes tipos de estrategia se deben implementar.

Tipos de estrategia

- a. Estrategia competitiva es aquella que se aplica a cada unidad estratégica de negocio con el fin de desarrollar ventajas competitivas para cada unidad y como compite la empresa en el mercado.
- b. Estrategia corporativa tiene que ver directamente con la empresa, su imagen, parámetros fundamentales, misión visión objetivos corporativos, valores, política empresarial, cultura de la organización, expansión de mercados alianzas estratégicas y como desarrollar negocios nuevos para la corporación.
- c. Estrategia funcional es aquella que se aplica a las unidades administrativas que requieren cambios o direccionamiento de elementos administrativos y funcionales (Marketing, Distribución, Ventas, Recursos Humanos, Recursos Administrativos y organismos de control) para la ejecución y puesta en marcha del plan estratégico competitivo o corporativo.

Antes de ejecutar y poner en marcha la ejecución de un plan estratégico el gerente debe tener en cuenta que este debe ser:

- Específico.
- Medible.
- Alcanzable.
- Real.
- Limitado en el tiempo (preferiblemente entre 2 a 3 años) lo que le permite ser adaptado, ajustado y acondicionado periódicamente.
- Continuo es decir no debe ser olvidado.
- Retador que sea defensivo y agresivo ante los ataques de la competencia.

Así mismo el plan estratégico que se va a implementar esta delimitado dentro de la siguiente clasificación.

- De carácter financiero o estratégico por ej. “ crecer un 20% en ventas en los dos siguientes años”.
- Se debe establecer su ejecución en el corto mediano o largo plazo.
- Son de tipo cerrado solo le atañen a la organización.
- Deben ser ambiciosos pero no imposibles.
- Su implantación debe estar ligada a la misión de la empresa y a las divisiones funcionales y administrativas que permitan desarrollarlos.

A continuación se expondrán los diferentes tipos de estrategia y su aplicación dentro del plan estratégico de la empresa.

Estrategia competitiva

Desde la perspectiva de la dirección general de la empresa abordaremos inicialmente las estrategias competitivas dado que ellas están relacionadas con el modo de competir de la organización en el mercado. Deben estar siempre sustentados en una ventaja competitiva las capacidades y recursos con que cuenta la empresa, la elección de un producto adecuado en el mercado al cual tiene que vender, conocimiento de la competencia cuáles son sus ventajas competitivas cuanto más difícil sea de imitar más posicionamiento adquiere en el mercado que se compite reacción agresiva a la imitación por ejemplo el mercado de los genéricos en el gremio farmacéutico o los productos sustitutos elaborados en la Republica China.

Clases de estrategia competitiva

1. De Diferenciación.
2. Liderazgo en costos.
3. Movimientos anticipados.
4. Focalización.

Estrategia de diferenciación

Son ventajas relevantes, sustanciales, valiosas y difíciles de imitar se sostienen con el tiempo y los factores con los que se relacionan son:

- Producto calidad, rendimiento, diseño, tecnología.
- Mercado por el gusto ,la percepción y lo intangible que agrada al cliente.
- La empresa crea barreras a la competencia fidelizando a sus clientes.
- Por posicionamiento de marca ej. Nike, Adidas.
- Servicios adicionales que presta con eficiencia ej. rapidez en las entregas.

¿Cuándo debemos aplicar una estrategia de diferenciación?

- Si los clientes aprecian la diferencia de producto.
- Si existen pocos competidores.
- Si el producto tiene características difíciles de imitar.

Riesgos al aplicar una estrategia de diferenciación.

- Diferencia en costos con los competidores.
- Imitación de los competidores.
- Reducción de la necesidad o aprecio por el producto.
- Competencia agresiva de las empresas que manejan el mismo producto o servicio.

Estrategia de costos

Se utiliza como estrategia para liderar un mercado específico en precios. Los costos son una estrategia de crecimiento sustentable identificado por las empresas que generan beneficios directos de crecimiento estratégico al ofrecer al cliente productos que cumplan con sus expectativas y contra partiendo un cuidadoso sistema de costos en decremento que permitan desarrollar a la empresa. Sirve como catalizador para salir al mercado con mejor precio o para adquirir una ventaja competitiva en caso de que los costos de producción de la empresa sean menores y el precio mercado sea el mismo frente a los competidores. También causa esta situación tener un sobre margen sobre el costo de producción de la competencia este excedente o cash flow adicional se podría reinvertir en mejora de procesos, incentivos adicionales a los empleados o salir con un menor precio al mercado.

Los factores que permiten a la empresa ser líder en la estrategia de costos son:

- Efecto aprendizaje y efecto experiencia cuanto más se produce un producto más se aprende de él y mejor se hace por lo tanto se es más eficiente.
- Economías de escala cuando se produce a mayor volumen los costos fijos son más baratos por cada unidad de producción.
- Mejora de procesos a través de la renovación de planta de producción innovación y tecnología.
- Rediseño de producto cambio de materiales en la producción haciendo que sea más económico.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Localización estar ubicado en una zona determinada permite ser más eficiente en bajar costos de producción comercialización y distribución hoy en día es común que empresas manejen su estrategia de comercialización y corporativa en su país de origen pero produzcan en plantas ubicadas en China, Pakistán, Vietnam etc.. ya que su posición geográfica y situación social interna abarata a los costos en mano de obra.

- Eficiencia organizativa no tolerar la desorganización interna en la ejecución de procesos que lleven a la empresa a ser el líder la ineficiencia operativa puede generar sobrecostos en mala calidad o mala distribución del producto.

¿Cuándo debemos aplicar una estrategia de costos?

- No siempre se debe tomar en cuenta una estrategia de costos con una estrategia de precio si el mercado es sensible al precio, es decir debo bajar costos de producción y mantenerme en precio mercado frente a la competencia cuanto más sube el precio más cae la demanda pero hay productos de lujo asociados a su imagen en los cuales el factor precio no es relevante por ej. BMW, Mercedes Benz, Rolex.
- Cuando un producto es poco diferenciado o es igual al de la competencia se debe bajar costes para poder competir con menor precio ya que en estos casos prima el poder de negociación de los clientes.

Riesgos al implementar una estrategia de costos

- Se debe controlar constantemente por los efectos de inflación el producto y los insumos cambian constantemente de precios.
- Cuando se pierde la experiencia en la fabricación de un producto se producen cambios que hacen perder competitividad por ej. cuando salen nuevos productos, cuando la competencia adquiere nuevas tecnologías cuando los productos son imitados.

Estrategia de los movimientos anticipados

Se basa en conquistar un mercado nuevo virgen como lo dice el enunciado llegar primero, esperar a que lleguen nuevos competidores y aprovechar la ventaja competitiva adquirida por ser el creador de ese producto en un segmento de mercado es decir aprovechar el oportunismo estratégico

Los factores que se generan esta estrategia son:

- Nuevo producto difícil de imitar ej. Consola WI manejada sin joystick.
- Producir algo especial y ser el primero en hacerlo siendo invisible a la competencia.
- Llegar primero a los clientes y mantener la relación a través de campañas de fidelización de tal manera que esta sea tan arraigada que el competidor vea un camino difícil para quitar mercado a la empresa ej. Harley Davidson.
- Ser el primero en el canal en ventas y de distribución ej. ventas por internet de libros Amazon.

Riesgos al implementar una estrategia de movimiento anticipado.

Imitación, productos sustitutos.

Resumiendo; hay tres maneras de liderar una estrategia adquiriendo una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.

1. Ser el mejor.
2. Ser el más barato.
3. Ser el primero.

Estrategia de focalización

Aun cuando no es una estrategia en sí, es una valiosa herramienta para las pymes o para las empresas que no pueden abarcar todo el mercado sino solo un segmento en particular y quieren convertirse en líderes de un segmento de mercado o una porción de territorio. La estrategia consiste en hacer un análisis de las tres clases de estrategia competitiva y focalizar su estrategia de liderazgo competitivo en un sitio o segmento de mercado específico.

Por ejemplo una tienda de barrio no puede competir contra un almacén Jumbo, Éxito o Wal Mart pero si puede enfocar sus esfuerzos en ser líder en su barrio o tener una cadena de distribución o sucursales en una localidad por ej. En Colombia mercados zapatoca.

Estrategia corporativa

Es la estrategia que se establece con el fin de posicionar la marca y la imagen institucional de la empresa la estrategia corporativa no tiene nada que ver con los competidores y es el movimiento gerencial que se hace con el fin de consolidar reestructurar, o desarrollar nuevos mercados y productos con el fin de diversificar y potencializar la posición de la empresa en un entorno local regional y global.

Estrategia corporativa: es aquello que la dirección general quiere hacer con la empresa, desde: su crecimiento, su actividad, el mercado tradicional y los productos.

- Crecimiento: lo ideal en una empresa, una empresa está viva cuando crece, como un ser humano sino crece ya la cosa va mal, incrementa variables (activos, producción, ventas, beneficios, empleados).
- Desarrollo: cuando hay crecimiento cua-

litativo y cuantitativo es decir no solo crece en cifras sino que también crece en otra actividad.

- Actividad, evaluar cual el mercado en el que compite y evaluar si sigue en mercado actual o ingresa a un mercado nuevo.
- Productos igual que la evaluación de mercado decidir si sigue consolidando un producto o se arriesga a salir con nuevos productos en nuevos mercados de acuerdo con estos cuatro parámetros el crecimiento actividad, mercado y productos vamos se pueden implementar seis posibilidades de estrategia corporativa.
 - Consolidación.
 - Reestructuración.
 - Penetración de mercado.
 - Desarrollo de producto.
 - Diversificación.
 - Integración vertical.

Las dos primeras consolidación y reestructuración no implican crecimiento todas las demás sí.

Consolidación: no implica ni crecimiento, ni cambio de mercados, ni cambio de actividad, ni cambio de producto es básicamente que quedarse como esta, lo cual tiene sentido en un mercado ya establecido, teniendo en cuenta el ciclo de vida de un producto, cuando un producto alcanza su etapa de madurez y es exitoso es mejor que quedarse como esta, al contrario mercados declive es mucho más difícil mantenerse.

Reestructuración: modificar el conjunto de negocios y abandonar o cambiar una o varias unidades de negocio, esto no se significa que haya decrecimiento pero ha-

bitualmente si, se retira de un negocio se pierde mercado a no ser que ese vacío sea cubierto con un sobreesfuerzo en otro, es decir lo que no es ni crecimiento ni cambio de mercado, ni de cambio producto, se puede reestructurar una unidad de negocio o la unidad completa bien sea porque hay resultados negativos, porque hay nuevos competidores mejores, porque nuestro establecimiento no estaba bien establecido, porque hicimos mala estrategia, porque los funcionarios no estaba haciendo bien su tarea, porque existen sobrecostos etc. Deben tomarse dos tipos de decisión.

- a. Sanear es decir revitalizarlo para mantenerlo en el mercado.
- b. Abandonarlo.

Cuando se establece una estrategia de reestructuración de toda la cartera de negocios, bien sea porque se está muy diversificado o porque surgen competidores en el negocio.

Si la empresa no está en capacidad de competir y desperdiciar fuerzas en otras cosas, tenemos tres alternativas.

Una venta a inversores o a otra empresa o a sus directivos que puede ser una (compra balanceada LBO o *spin-off*).

Dejar hacer o terminar un negocio que va decreciendo poco a poco se debe ir acabando sin invertir, en este caso ventas empiezan a decaer y se precipita el cese de producción y venta.

Liquidar lo que ya no es rentable para la operación este se vende al mejor postor, vende los activos que tiene y se retira.

Estrategias de expansión

Penetración de mercado: se da cuando la empresa intenta aumentar la participación de los productos o servicios en el mercado actual a través de mayores esfuerzos en mercadotecnia y marketing como el aumento de vendedores, incremento en gastos de publicidad, promoción de ventas y esfuerzos publicitarios.

Dependiendo de lo que haga con los productos la organización tiene tres posibilidades de desarrollo de crecimiento:

- Seguir con el producto actual, con los productos actuales; por ej. un producto líder que se vende en México, dentro de un mercado propio local de productos de tuercas y decide por ej, intentar un nuevo mercado de tornillos para vender a Portugal o a Asia.
- Quedarse en el mercado actual, por ejemplo quedarse en su país de origen y de actividad por ej. si es una empresa audiovisual seguirá produciendo los mismos videos pero tratará de vender nuevos productos; aprovechar negocios existente digamos la gente que vende vidrios también compra herramientas para instalarlos, entonces la empresa debe aprovechar a venderle más herramientas con nuevos productos y reforzando la venta con los productos de origen.
- Explotar nuevos mercados y vender nuevos productos, por ej. Vender autos que no es mi negocio, o por ej. vender relojes cambiando su diseño, eso es diversificación de nuevos productos en mercados nuevos.

Penetración implica crecimiento pero no cambio de mercado, ni de producto, ni de actividad es decir quedarse en mercados actuales con productos actuales pero avanzando más, aplicando las variables de marketing (productos) o verificar si modificando precio vende más, explotar y sacar ventaja esa sería la manera de implementar la estrategia de penetración el mismo producto en el mismo mercado ej. Coca-Cola lidera el mercado de las bebidas negras en Colombia y mantiene un régimen de precios igual al de su competencia, Pepsi en Venezuela es quien lidera este segmento.

Estrategia desarrollo de mercado

Diferente mercado pero mismo producto; por ejemplo si una empresa vende cerveza sobre todo a los hombres, intentara hacer publicidad para venderle también a las mujeres, por ej. lanza una campaña donde afirma que la cerveza sirve para la lactancia de los bebés.

Estrategia desarrollo de productos

Mismo mercado pero nuevo producto es decir que el crecimiento no cambia de mercado, no cambia de actividad, pero si cambia el producto, el desarrollo de productos se lleva a cabo normalmente cambiando algo que ya tiene en el producto es decir agregar mejoras de manera que es una nueva versión del producto anterior o fabrica un producto totalmente nuevo, en cualquier caso viene muy bien desarrollar productos en el mercado actual porque mejora la imagen corporativa. Expansión es quedarse en el mismo mercado pero vender cosas diferentes. Por ej. Las empresas de pañales desechables también venden derivados de papel como servilletas y pañuelos faciales

Estrategias la diversificación

Este es el único que cambia todo, cambio de mercado, cambio de actividad, cambio en los productos que vende, es la más agresiva de todas porque reducir el riesgo, si estoy en el mismo mercado con el mismo producto y el mercado se va, podría llevar a la quiebra por ej. La petrolera Pacific Rubiales en campo rubiales en Colombia termino su contrato sin embargo si está empresa existe en el en el mercado de explotación petrolera y sus derivados y también vende en Asia gasolina y sus derivados probablemente sea muy difícil que quiebre la empresa, puede ser porque el mercado este saturado y quiera cambiar por completo la filosofía corporativa creando o buscando nuevos mercados, nuevos productos o puede ser que la empresa sea muy buena produciendo y tenga mucha capacidad de excedente o las oportunidad de nuevas inversiones.

Existen dos tipos de diversificación

De imagen y ventajas competitivas, por ejemplo una empresa vende a ciudadanos extranjeros primas de riesgo en un negocio de turismo, aprovechando esta ventaja aprovecha para para conocerlos y tomarles el la confianza necesaria, de manera que pueda vender más turismo, que es el objetivo principal de la compañía en este caso esta sería la diversificación por ventajas competitivas.

Estrategias corporativas de integración

Integración vertical hacia adelante

Implica la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los distribuidores o vendedores a minoristas mediante

la adquisicion de compañías competidoras mas pequeñas (Cabisco, J.M.C.; & Feixa, S.G., 1999) o el otorgamiento de franquicias. Para la distribucion exclusiva de productos propios de la organizacion ejemplo coca cola a nivel mundial adquieren embotelladoras locales y otorga la franquicia de distribucion de sus productos en diferentes paises Indicadores que permiten determinar si la integracion hacia adelante es eficaz.

- Cuando los distribuidores actuales son muy costosos ,poco confiables o incapaces de satisfacer la necesidad de distribucion de la empresa.
- Cuando es muy limitada la cantidad de distribuidores.
- Cuando la empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que esta siga creciendo con rapidez.
- Cuando la empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir la nueva empresa de distribucion de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de produccion estable son altas.
- Cuando los distribuidores y vendedores tienen márgenes altos de utilidad.

Integración vertical hacia atrás

Se da cuando los fabricantes y los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores aumentando el control sobre los proveedores de la empresa por ejemplo las cementeras acaparan y monopolizan la fabricacion del producto terminado adquiriendo los insumos directamente o comprando las canteras con lo que controlan el preci, la venta y la distribucion del concreto para construccion de obras civiles.

Cemex, Argos.

Indicadores que permiten determinar si la integracion hacia atras es eficaz.

- Cuando los proveedores son muy costosos,poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando el numero de proveedores es escaso y el numero de proveedores es grande.
- Cuando la empresa cuenta con el capital y recursos para dirigir su propia empresa proveedora de materias primas ej.el cluster de gaseosas ellos mismos tienen su ingenio azucarero ,fabrica de embases y hasta su empresa de publicidad.
- Cuando la empresa requiere adquirir un recurso indispensable rapidamente.

Integración horizontal

Busca el control y la propiedad sobre los competidores de la empresa.Mediante fusiones, adquisiciones y toma de control sobre la competencia lo cual permite el incremento en (Grijalba, 1996) economias de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades,ej. la compra de Gillette por parte de procter and gamble, o la adquisicion de Compaq por parte de Hewlet Packard.

Indicadores que permiten determinar si la integracion horizontal es eficaz

- Cuando la empresa se convierte en un monopolio en regiones especificas y no existen regulaciones al respecto.
- Cuando la empresa compite en una industria en crecimiento.

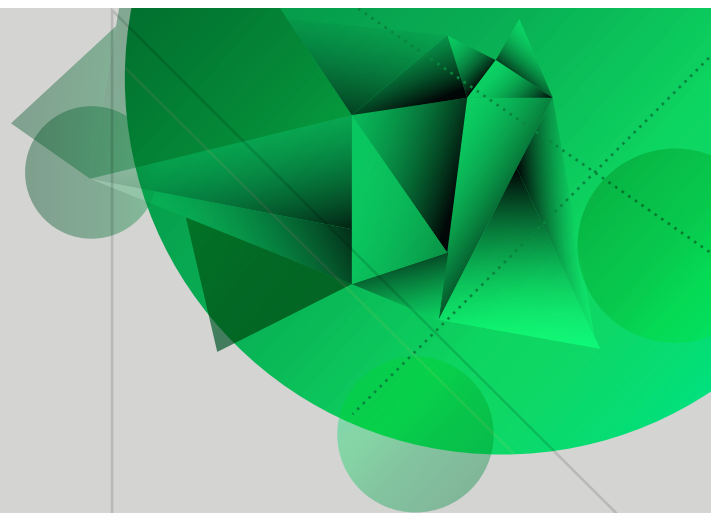
- Cuando el incremento en las economías de escala proporciona mas ventajas competitivas.
- Cuando la empresa cuenta con el capital y recurso humano para dirigir una empresa mas grande.

El Gerente una vez ha identificado los diferentes tipos de estrategia que puede implementar junto con los encargados de cada unidad de negocio dentro de la organización, debe realizar una comparacion de situaciones similares en casos de éxito o fracaso a través de procesos de benchmarking lo cual ayudara a escoger el plan estrategico a seguir, tema que sera desarrollado en la proxima semana.

3

Unidad 3

El Benchmarking
y el Proceso de
toma de decisiones
en la implantación
de la estrategia
seleccionada



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

El alumno estara en capacidad de implementar planes estratégicos en la organización despues de analizar y realizar procesos de toma de decisiones gerenciales utilizando la herramienta Benchmarking.

Leer la cartilla y su contenido complementar con las lecturas complementarias y aprovechar el tema tratado en la video capsula ya que resume claramente todo el tema tratado en la cartilla.

El Benchmarking y el Proceso de toma de decisiones en la implantación de la estrategia seleccionada

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en diferentes contextos a nivel empresarial utilizando las metodologías que brinda la administración.

La toma de decisiones consiste básicamente en elegir una opción entre las disponibles a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y su pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente, es decir si una persona tiene un problema deberá ser capaz de resolverlo individualmente, en la toma de decisiones importa la elección de una estrategia específica a seguir, por lo que deben evaluarse en las alternativas de acción.

Para tomar una decisión cualquiera que sea su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema para así darle solución, en algunos casos por ser tan simple y cotidiano este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la supervivencia de la empresa (Steiner, 1983) en el segmento de mercado que se desempeña en un contexto laboral, en el éxito o fracaso de la organización para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que pueda dar más seguridad e información para resolver el problema, las decisiones atañen a todos los funcionarios ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica, el proceso de toma de decisiones se desarrolla en diferentes etapas.

- Identificar y analizar el problema, esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este, el problema puede ser actual porque existe una brecha entre la condición presente, real y la deseada o potencial o porque se estima que dicha brecha va a existir en el futuro.

- En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva tener bien claro el término que se va alterar, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva, luego de identificar el problema continuamos identificando los criterios de decisión y los ponderamos.

El proceso de ponderación consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome, la ponderación es asignarle un valor relativo a la importancia de cada criterio en la decisión ya que todos son importantes pero no de igual forma, muchas veces la identificación de los criterios no se realizan en forma consiente, previa a las siguientes etapas sino que las decisiones se toman sin identificar los mismos, a partir de la experiencia personal los gerentes son quienes toman la decisión, en la práctica cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo puede resultar útil explicarlos para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima, luego de haber identificado el problema y los criterios y su ponderación seguimos defendiendo la prioridad de atender el problema, la definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema, se describe como el potencial al cual se encuentra vulnerable y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto una vez se empiezan a generar las opciones de solución.

En la totalidad de los casos conocer todos los caminos que se pueden tomar para solu-

cionar el problema cuanto más opciones se tengan va ser mucho más probable que se encuentre una solución que realmente sea satisfactoria, de todos modos el desarrollo de un número exagerado de opciones estratégicas puede tornar la elección sumamente dificultosa y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando acciones en forma indefinida.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisión: luego de este paso evaluamos las acciones esto consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para la solución del problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra asignándole un valor ponderado, como se explicó antes según los contextos en los cuales se toma la decisión, esta evaluación va ser más o menos exacta.

La función del Gerente en el proceso de toma de decisiones

Existen herramientas en particular para la empresa que permiten evaluar diferentes opciones que se conocen como los métodos cuantitativos en este etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones y del Gerente, una vez se han evaluado las opciones se elige la mejor teniendo en cuenta según el análisis realizado cuál de los tipos de estrategia se deben aplicar al adoptar el plan estratégico particular, en este paso se escoge la opción que según la evaluación va obtener mejores resultados para resolver un problema o enfrentar a la competencia, los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque: Elegir la primera opción que sea

mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta, un objetivo buscado o buscar una opción que optimice la que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Cuando se ha seleccionado la opción se debe poner en marcha la decisión estratégica bien sea de tipo competitivo o corporativo. Para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada, la implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones de menor importancia una vez se aplica. Como todo deben evaluarse los resultados que vienen de la misma, después de poner en marcha esta decisión, es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión si está teniendo el resultado esperado o no, si el resultado no es el que se esperaba se debe replantear, o porque debe darse un poco más de tiempo para obtenerlos, o si definitivamente la decisión no fue la acertada.

En este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión y el nuevo proceso que se inicie en caso que la solución haya sido errónea contara con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento, además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en constante cambio, es decir las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas o evaluadas por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

La proactividad no significa tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decir en cada momento lo que queremos hacer y como lo vamos hacer.

La administración proactiva surge de la necesidad de anticipar procesos mediante la realización de proyectos que permitan asegurar el correcto funcionamiento de la organización y evaluar el producto realizado para así poder tomar decisiones de forma que puedan corregir o mejorar los resultados.

Dentro de sus principales funciones destaca el poder de administrar el tiempo de forma óptima realiza aplicaciones futuras para la mejora del producto o la organización, aumenta la seguridad de lo que se hace es lo mejor y lo correcto, y disminuir al máximo el nivel de incertidumbre.

Para poder llevar a cabo una administración proactiva se debe de tomar en cuenta cuatro tipos de análisis que son:

1. Casual: se refiere al estudio de los antecedentes del evento y su pasado.
2. Toma de decisiones: cuando se analiza con lo que se tiene hasta el momento presente.
3. Planeación: cuando se establecen propuestas para el presente.
4. Situación: que analiza las tres anteriores para evaluar resultados.

El análisis casual: consta de un procedimiento.

- Plantea el problema, describe el problema, que, donde, cuando, de que magnitud se detallan los hechos observados y se comparan para los datos con estándares, modelos, etc. Identifica las diferencias registra los cambios identificados, busca y detalla las posibles causas, prueba la causa más probable para descartar las causas que no pudieron ocasionar los cambios.

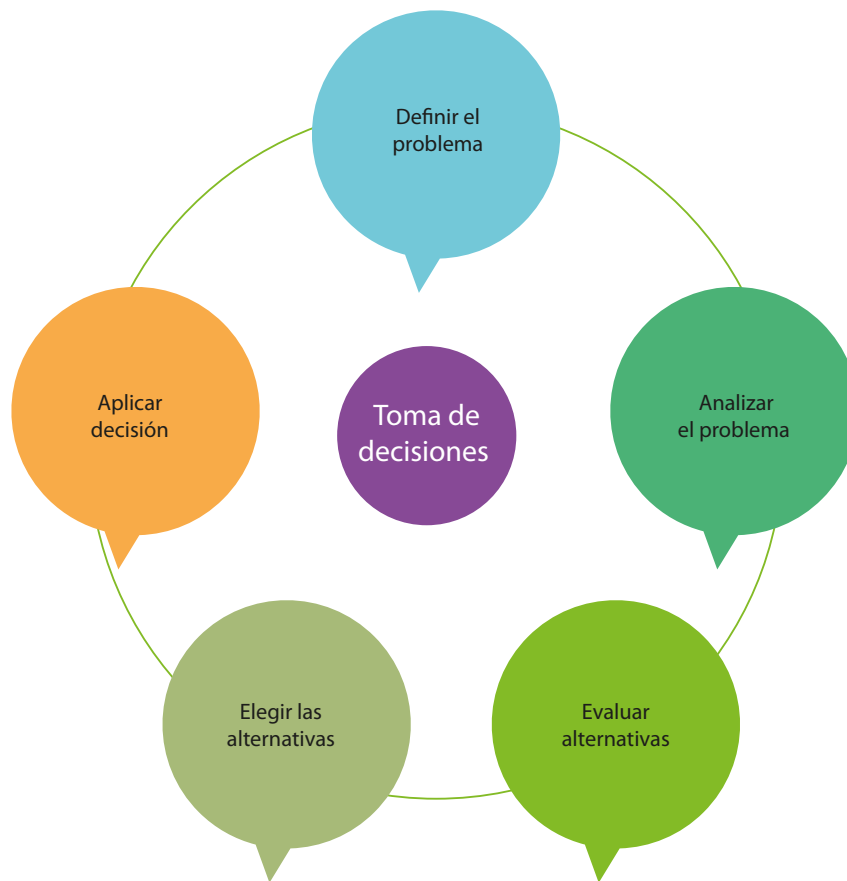


Figura 1
Fuente: Propia.

Toma de decisiones (Drucker, 1975); Enuncia el objetivo de la decisión, establece criterios, clasifica los criterios conforme a una jerarquía para separar los obligatorios con los opcionales busca diferentes alternativas, compara alternativas y clasifica de acuerdo a su efectividad y costo, identifica los riesgos involucrados, evalúa los riesgos toma la decisión al comparar todas las posibilidades.

Planeación: Enuncia brevemente el plan con sus objetivos, enuncia las etapas de ejecución del plan a identificar, tiempos, responsables y áreas críticas, identifica y evalúa las estrategias y amenazas potenciales, determina los principales causas de los problemas y oportunidades aplicando análisis de riesgo, revisando la toma de decisiones y definiendo sus probabilidades. Adopta las medidas necesarias para evitar los problemas y apreciar las oportunidades, prepara un plan de acción para cualquier contingencia, implanta un sistema de alarma para contingencias incluidas en el plan de acción.

Situación: Identifica y enlista asuntos de interés desglosa los asuntos de interés estableciendo prioridades y por último determina el punto de partida para el análisis si se quiere provocar un efecto, encontrar una causa, proteger el objetivo de el plan o tomar una decisión para expandir contraer o liquidar una unidad de negocio de la organización.

El Benchmarking

Según Mira, (1995) también llamado comparación referencial, es una de las prácticas de negocios más populares y efectivas y no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa, en resumen esta herramienta consiste en hacer una comparación entre el negocio y la competencia tanto directa como indirecta, así como del comercio, y los líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y decir si es posible aplicarlas en la organización, de hecho los nuevos modelos de Benchmarking recomiendan que no solo se investigue a los competidores sino más bien a las referencias de liderazgo de empresas ya sean individuos o agrupaciones incluso a personajes ficticios que podrían servir de inspiración, David Kears quien fue director de Xerox corporations. (Armstrong, 1991) Fue también uno de los indicadores e iniciadores de este concepto y lo define como; el proceso continuo de medir producto, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías más reconocidas como líderes de la industria. Para aprovechar al máximo esta efectiva práctica en la empresa el Gerente debe seguir ciertos pasos:

1. Conocer a la competencia: en los aspectos positivos y negativos ya que estos indicadores pueden potenciar la em-

presa, pero también se pueden observar prácticas incorrectas para inducir a sus mejoras; así de esta manera se puede suplir un vacío en los servicios que presta la competencia y conquistar a los clientes inconformes.

2. Aprovechar la información que se recauda para mejorar la situación de la compañía, inclusive se pueden copiar ciertas prácticas, mejorarlas o adaptarlas a mercado propio, si se aplica algún cambio o modificación se le debe comunicar a los empleados y colaboradores, así como las nuevas metas. El Benchmarking es un elemento que se debe incluir en el plan de negocios para conseguir mayor credibilidad ante posibles inversionistas, sin embargo se debe tener muy presente que aunque muchas de estas prácticas funcionen en ciertos mercados no aseguran que también funcionen en aquellas prácticas que lo hacen líderes o los mantienen por arriba de la organización.

El "Benchmarking" no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas. En los años sesenta las empresas no aplicaban estudios comparativos. En su momento la "Planificación Estratégica a Largo Plazo" era la teoría más utilizada en los procesos de planeación. Esta herramienta proporcionaba a los Directivos esquemas sobre cuestiones básicas estratégicas, olvidando los procesos de ejecución. El auge de la "Planificación Estratégica" se vivió en los años setenta. Prever el futuro parecía algo alcanzable y posible. Utilizando modelos matemáticos se diseñaban planes para determinar consecuencias derivadas de una serie definida de supuestos.

Al mismo tiempo, un grupo de consultores vanguardistas comenzó a utilizar estrategias para facilitar a los clientes de las grandes empresas el entendimiento de temas centrales y los referidos al surgimiento de los negocios diversificados. Utilizando mapas estratégicos pudieron comprender la dinámica del sector industrial, las interrelaciones con los competidores y el potencial de explotación en una situación competitiva. Aunque representaron un avance, estas herramientas eran globales y no proporcionaban claves sobre cómo mejorar internamente. Se necesitaba conocer y estimular el nivel de las operaciones, allí donde se ejecutan las decisiones.

La elaboración de estrategias a cargo de analistas ligados al Departamento Administrativo tenía una visión parcial. La Consultora Mc Kinsey, por esa época, comenzó a utilizar algunos estudios comparativos analizando carteras de empresas bajo propiedad común, determinando el flujo óptimo de recursos, generalmente de caja. Hacia finales de los '70 el reconocido economista Michael Porter lanzó parte de las teorías que lo hicieran famoso; el estudio de las Ventajas Competitivas. Sus primeros libros trataban sobre el ciclo de vida de un producto, en el que reconocía cuatro fases: Introducción, crecimiento, madurez y declive. En los años ochenta perfeccionó esta teoría, incorporando el concepto de los "Nichos del Mercado": áreas no explotadas que permiten colocar productos sin demasiada competencia a la vista, logrando introducirlos a bajo costo, diferenciándolos con mayores márgenes de rentabilidad.

Comienzos del "Benchmarking"

El "Benchmarking" surgió en la década del '80 en principio como complemento de la Planificación Estratégica. (Boxwell, 1995) La

diferencia con ésta surge de sus respuestas, que no son totalmente globales. Conlleva el análisis detallado de un grupo de operaciones: por ejemplo, estudiar cómo los competidores elaboran un producto o brindan un servicio, para luego aplicarlo en la propia empresa. Estos procesos, productos, servicios o actividades analizadas deberán ser similares, tanto si pertenecen al mismo sector de la industria o no.

El proceso de "Benchmarking" ante todo significa dos cosas:

- Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos, "aprendiendo de los otros".
- Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso.

Es decir, sin olvidar los conocimientos y la experiencia de directivos y trabajadores, y la cultura empresarial. Como ejemplo analizaremos el caso de una (estación de servicio), el Benchmarking debe comenzar al menos por tener en claro cuáles son los factores clave del negocio (por ejemplo: ¿Qué volumen de combustible debo vender para "pagar" los costos fijos?, ¿Qué porcentaje aportar al resto de los productos a la rentabilidad del negocio?).

Qué no es "Benchmarking" "un directivo de una empresa telefónica interesado en la eficiencia se puso en contacto con el equipo de apoyo de la contraparte de las otras seis compañías regionales para averiguar la proporción de agentes de ventas con relación al personal y las medidas consideradas significativas". En parte esto es Benchmarking, ya que se cumplen en cierta forma estudios comparativos entre compañías. Pero, en este caso, no estaban definidos claramente los objetivos. El Jefe de *North American*

Manufacturing, de General Motors (Boxwell, 1995), deseaba comparar la eficiencia de su fuerza laboral con la de Ford, Chrysler y Honda. ¿Puede llamarse a esto Benchmarking? Hay elementos que se incluyen en este tipo de investigaciones, pero las comparaciones sin objetivos previamente diseñados no llevan generalmente a ningún resultado positivo. Existen algunos reparos a la aplicación de “Benchmarking” por parte de algunos ejecutivos de firmas prestigiosas por considerarlo “espionaje industrial” o intromisión indebida en los asuntos de los competidores. Estos prejuicios no existen en Japón, donde el conocimiento de la competencia forma parte de la descripción del puesto de trabajo. Gracias a estas ventajas han conseguido un dominio en las industrias de las motocicletas, automóviles o electrónica. En los países occidentales se cree que abusar de estos métodos llevará a las empresas a anular su creatividad y quedarse en la mera copia de métodos que en otras empresas fueron exitosos. Este temor es infundado. Lo que el “Benchmarking” pretende es evitar “la reinención de la rueda”, pasando por etapas superadas por otras empresas que van un paso más adelante y, a partir de allí, establecer estrategias de acuerdo con sus necesidades. Los planes de “Benchmarking” introducen mejoras aprendiendo de otros que han realizado todo el proceso, pasando por errores y aciertos, hasta llegar a la meta. Aplicando enseñanzas y métodos que resultaron exitosos en empresas similares se eliminarán pérdidas de tiempo y de dinero, permitiendo concentrarse en idear medios para adaptar esos cambios a la propia cultura, introducir mejoras, incrementar el perfil competitivo y superar sus actuaciones. La clave no pasa por compararse con otras EESS para “ver cómo estoy”, o al estilo “torneo”, sino por la convicción de lograr

cambios en los estándares de cantidad o calidad. El proceso de “Benchmarking” se puede determinar por los siguientes pasos:

1. Determinar qué actividades serán las que mejor se adapten al negocio, para medirlas.
2. Determinar los factores clave de estas actividades, orientándolas hacia el crecimiento del valor que puedan añadir.
3. Buscar las empresas más avanzadas en estas actividades, ya sean competidoras o empresas de sectores distintos. Xerox, por ejemplo, realizó un estudio comparativo en el sistema de almacenaje y expedición cuando sus competidoras amenazaban con desplazarla del mercado.
4. Medir las prácticas más avanzadas, de modo que permitan cuantificar prestaciones y reconocer cómo se consiguen tales resultados.
5. Medir las propias prestaciones y compararlas con las mejores.
6. Desarrollar planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas.
7. Obtener el compromiso con todos los niveles de la organización.
8. Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

Teniendo en cuenta que los dos últimos puntos son los más vulnerables debido a que la mayoría de intentos estratégicos se quedan en el escritorio por falta de ejecución o asignación de presupuesto.

Razones para aplicar “Benchmarking” volviendo al caso de Xerox, en los años ‘80 su cuota del mercado había descendido más del 50% a manos de empresas competidoras en copadoras, impresoras y otros útiles

y maquinarias de oficina. Se requería tomar medidas drásticas. En el año 1981 se decidió utilizar “Benchmarking” en toda la compañía, analizando departamento por departamento. Así pudieron comprobar cómo la competencia hacía, distribuía, proporcionaba, vendía y daba sus servicios al cliente. Luego de introducir una serie de modificaciones a la luz de estos estudios, Xerox retomó en poco tiempo un lugar de privilegio. Fases del “Benchmarking” cada una de las fases del “Benchmarking” -planificación, ejecución y aplicación de mejoras- requiere habilidades distintas. La planificación implica la capacidad de analizar los temas que se han elegido para comparar y luego procurar que los cambios a implementarse sean fluidos y efectivos.

Si bien establecer una planificación previa garantiza en parte una correcta ejecución del proceso, es común que se produzcan algunos errores:

1. Detectar actividades equivocadas que no contribuirán de modo significativo a la competitividad de la organización.
2. Medir algo distinto a los factores clave. Por ejemplo, tareas administrativas en general cuando se quiere averiguar algo más específico, como operaciones de facturación.
3. Calcular en forma insuficiente el tiempo necesario para concretar todas las operaciones. Se deberá ser muy flexible con las expectativas, especialmente si están implicadas personas ajenas a la organización. Planificación El primer paso consiste en determinar qué actividades estarán afectadas a la aplicación de “Benchmarking”.
4. Verificar con cuántos recursos se cuenta para realizar el estudio. Habrá activida-

des que claramente aumenten el valor de la organización. Por ejemplo, si el costo de materiales representa el 60% del total de la cadena, un pequeño ahorro allí supondrá una mejora significativa en los resultados.

En el caso hipotético de un productor de hormigón y concreto premezclado tiene beneficios demasiado bajos. Una de las causas puede ser que los competidores están ganando terreno con precios inferiores al costo de producción.

1. Es aconsejable la presencia de un líder de proyecto que aporte conocimientos al proceso y asegure la fiabilidad de las fuentes consultadas, los métodos de recolección de datos y la correcta planificación de la investigación.
2. Deben concretarse entrevistas con personas de los unidades de negocio analizados, eligiendo aquellos que más saben sobre la actividad y pueden orientar sobre las cuestiones que sería interesante investigar.
3. Implementar el cambio con la suficiente autoridad para lograr que las mejoras se lleven a la práctica.

Una vez establecidos los equipos de “Benchmarking”, el plan de acción y un programa bien elaborado asegurarán que estos pasos y responsabilidades se cumplan. El gerente debe estar consciente de su propia convicción en el tema así mismo estar plenamente involucrado en el seguimiento del Plan de Acción. En lugar de dispersarse, para la gerencia será conveniente focalizarse en el menor número de medidas que permitan lograr las mejoras necesarias (indague por ejemplo con otros operadores... ¿Cuáles son los factores clave que ellos controlan en su negocio?).

Selección de las organizaciones a comparar hay que elegir aquellas empresas que más se adecuen a los factores que se intentan mejorar y estudiar. Si se cree que los costos de producción son demasiado altos, será mejor estudiar primero a los competidores directos, dadas las similitudes en la estructura de formación de costos que podrían tener. En una segunda instancia, podrían incorporarse al estudio algunos competidores potenciales. Pero si se quiere mejorar en un área en la cual ninguno de los competidores es fuerte, se buscarán empresas competitivas a nivel mundial. Antes de encarar una investigación de "Benchmarking" hay que tener en cuenta en primer lugar a los competidores directos. Luego, aprovechar el conocimiento de los clientes, quienes conocen mejor que muchos las mejores posibilidades dentro del sector industrial. En tercer lugar, preguntar a los empleados, especialmente al personal de ventas, de reparto y representantes de servicios. No hay que olvidar que el negocio ante todo es "... de servicio" y en esta categoría entran más allá de las "gasolineras", hoteles, restaurantes, bancos, industrias organizaciones, fundaciones etc.

También es importante realizar procesos internos de "Benchmarking o" (en la propia organización) Es realizado a menudo por organizaciones grandes con actividades ampliamente extendidas que pueden tener miles de empleados en todo el mundo. Así entendido, el "Benchmarking interno" será la primera fase de un estudio más amplio que se orientará hacia el exterior.

Existen organizaciones con niveles de excelencia en algunos procesos que se mantienen ocultos a la espera de ser descubiertas. Una empresa de contabilidad de las seis

más grandes, utilizaba partes bisemanales para acumular horas facturables y gastos en efectivo generados por sus socios y empleados. Cuando ellos no entregaban en tiempo y forma esos informes no se podían facturar a los clientes incrementándose los recibos no facturados, lo que provocaba mayores gastos de capital y cuentas incobrables. La empresa decidió hacer "Benchmarking" en sus oficinas de todo el país y descubrió con sorpresa que muy pocas de ellas utilizaban procedimientos viables para conseguir que los informes fueran exactos y se entregaran a tiempo. "Benchmarking" cooperativo Muchas veces las empresas tienen información valiosa que compartir con sus competidores, de los cuales se espera cooperación. Si se logra identificarlos, puede proponérseles trabajar juntos en un proyecto de "benchmarking". En ocasiones esas peticiones surgen espontáneamente a partir de los interesados. En otras, los equipos los han detectado en el mercado. Por ejemplo, una empresa líder expendedora de tarjetas de crédito ofreció datos sobre sus procesos de facturación y recaudación como incentivo para que otras organizaciones les permitieran averiguar sobre sus métodos de servicios al cliente, telefonía e innovación. Recolección y análisis de datos Está de moda en las escuelas de líderes empresariales utilizar el método socrático del análisis de casos. Se incentiva a los jóvenes a sacar conclusiones, deduciendo problemas de gestión de los ejemplos estudiados. Sin cuestionar esta nueva modalidad de estudio, cabe destacar que los datos no son tan fáciles de conseguir. Recogerlos y analizarlos requiere esfuerzo y paciencia. La realidad es dinámica y los datos obtenidos pueden envejecer rápidamente cuando se ha tardado demasiado en conseguirlos. Si las empresas que se buscan para la muestra no son competidoras,

su acceso a ellas será más rápido porque no temen comprometerse. Si son competidoras, llegar a concretar una entrevista puede llevar varias semanas, llamadas telefónicas al personal de más alto nivel y finalmente una respuesta negativa si la propuesta no los convence. En el caso de indagación sobre actividades no consideradas esenciales, como Recursos Humanos, Costos de fabricación o producción, el acceso a datos también dependerá de la buena predisposición de los directivos contactados. Datos internos Se compararán datos de actuación con los de los competidores y en algún punto sobre la propia empresa. Datos externos Se recurrirá a fuentes de datos publicados, ya sean electrónicos, impresos, folletos o entrevistas personales. Fueron encontrados datos interesantísimos ubicados en periódicos sobre negocios de tres empresas del mismo rubro. La más pequeña de ellas había hecho una oferta pública de acciones y su folleto estaba repleto de descripciones muy detalladas de los factores de éxito del sector y los planes operativos de la empresa para competir. Otras fuentes consultadas son servicios profesionales de acceso de bases de datos on-line, directorios impresos o búsquedas, elaborando listas de empresas. Los datos externos se recogen apelando, además de las lecturas o fuentes documentales, a las entrevistas, preferentemente a empleados antiguos o retirados del sector o área que quiera analizarse. A los clientes se los indagará acerca de precios, canales de distribución, promociones, calidad y comparaciones del producto y/o servicios, conocimiento de los competidores del sector, servicios de post-venta y propaganda comercial. Los analistas que trabajen en un proyecto de "Benchmarking" deberán estar bien informados acerca de las estrategias particulares y puntos fuertes y débiles del

sector de la empresa que se quiere comparar. Los distribuidores y agentes, por otra parte, conocerán los vericuetos de los canales de distribución del producto o servicio.

Análisis de datos Ejemplo: Análisis de datos sobre el competidor X. Se quiere averiguar por qué X es capaz de producir dos veces más unidades por hora que la media de los empleados que tiene la empresa Y. Se evaluarán las posibles causas. 1) La maquinaria de la empresa X podría tener mayor capacidad y eficacia. 2) Los empleados de la empresa X estarían más calificados o mejor formados que los de Y. El "Benchmarking" es mucho más que comparación de números. La Dirección de una empresa de Software CAD/CAM hizo "Benchmarking" en IBM, Hewlett Packard y Xerox para conocer sus servicios de post-venta y de apoyo a escala internacional.

Los datos estadísticos que les proporcionaron, relacionados al número de llamadas por día y el tiempo medio de respuesta, no fueron suficientes. Solicitaron más información sobre cómo se estructuraban los servicios de post-venta y operaciones de apoyo, cómo motivaban a su personal y las formas en que utilizaban las bases de datos del Servicio al Cliente. Los datos que se recogen y analizan deben transformarse en información aplicable al mejoramiento de los problemas que se intentan resolver.

Uno de los mayores peligros en los que puede incurrir un equipo de "Benchmarking" es intentar hacer demasiado de golpe. Tal vez se hagan, entonces, mejoras marginales pero no sustanciales en áreas clave, o se prescriban acciones sin la suficiente flexibilidad para adaptar los gastos según los recursos de la organización. Por ejemplo, una planta generadora de electricidad de

carbón hizo “Benchmarking” en algunas fábricas más eficientes comprobando que podría mejorar drásticamente sus funciones operativas cambiando sus calderas, de encendido presurizado a encendido equilibrado. Esta conversión equivalía a desembolsar 60 millones de dólares, algo que no entraba de ningún modo en su presupuesto. Evaluar la estrategia a utilizar Es indispensable comprender la estructura del sector, su rentabilidad potencial, situación de la competencia y evolución. Uso del “Benchmarking” Hay tantas formas de abordar los procesos de “Benchmarking” dentro de la organización como organizaciones realizándolos, incluso es posible utilizar la experiencia en Foros, Plenarios, Congresos, etc. como una forma más de investigar datos. El “Benchmarking” consigue que directivos y empleados empiecen a concentrarse en los competidores buscando modos radicalmente diferentes y mejores de trabajar, y abordando su estudio como impulso para un cambio a nivel global. Fomenta el intercambio de ideas, más que de datos y estadísticas. De su futuro dependerá que deje de ser una moda para convertirse en un proceso de superación en el que intervengan personas comprometidas con el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Implantación de la Estrategia aplicando el proceso de Benchmarking

Con base en los temas desarrollados en las unidades anteriores y después de haber hecho los análisis DOFA, FODA y la comparación de casos exitosos y de fracaso a través del proceso de Benchmarking el gerente puede apoyarse en la matriz cuantitativa de la gran estrategia la cual le dará opciones reales para determinar cuál sería la estrategia correcta que se debe implementar.

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

La utilización de esta herramienta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por la matrices EFE y EFI y determinando el atractivo de tales estrategias. Se constituye por los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente de las matrices EFE y EFI, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez internos.
2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, internos y externos, y estos se asignan de la misma forma que en las matrices MEFE y MEFI, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.
3. Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2 seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la organización deba considerar.
4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: “¿Afecta ese factor la elección de tal estrategia?”. Si la respuesta es positiva, entonces la estrategia se debe comparar en

relación a tal factor clave. Las escalas de calificaciones de atractivo son las siguientes: 1, no es atractiva; 2, es algo atractiva; 3, es bastante atractiva, y 4, es muy atractiva.

5. 5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera; entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.
6. 6. Calcular las calificaciones del atractivo total. En el Cuadro 1 se evalúa el caso de dos estrategias alternativas: construir una empresa de riesgo compartido en Europa o una en Asia. Nótese que hay espacios en blanco (el caso del TLC México-EU- Canadá), lo cual significa que tal factor no tiene repercusión para la elección de una de las dos estrategias. **El 5.30 de la empresa de riesgo compartido en Europa indica que es más conveniente aplicar la estrategia en esa región que en Asia.**

“Este cuadro es un ejemplo desarrollado por Fred David (1997) y se incluye textualmente ya que el autor considera es un ejemplo claro que sirve como modelo de aplicación a las técnicas de benchmarking y toma de decisiones en la implantación de la estrategia.”

Factores críticos para el éxito	peso	Empresa de riesgo compartido en Europa		Empresa de riesgo compartido en Asia	
		ca	tca	ca	tca
Oportunidades					
1. Unificación de Europa occidental.	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos.	0.15	3	0.45	3	0.45
3. Economías de libre comercio en Asia.	0.10	2	0.20	4	0.40
4. Demanda de sopas aumenta 10% al año.	0.15	3	0.45	4	0.60
5. TLC México-EU- Canadá.	0.05				

Amenazas					
1. Ingresos de alimentos sólo aumentan 1% al año.	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación de 27.4%.	0.05				
3. Economías inestables en Asia.	0.10	4	0.40	1	0.10
4. Envases de latón no son biodegradables.	0.05				
5. Valor bajo del dólar.	0.15	4	0.60	2	0.30
Fortalezas					
1. Utilidades aumentaron 30%.	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Nueva división para América del Norte.	0.10				
3. Nuevas sopas saludables tienen éxito.	0.10	4	0.40	2	0.20
4. Participación del mercado de alimentos preparados Swanson ha subido 25.1%.	0.05	3	0.15	3	0.15
5. Una quinta parte de los bonos gerenciales se basan en los resultados generales de la corporación.	0.05				
6. Aprovechamiento de la capacidad pasó de 60 a 80%.	0.15	3	0.45	3	0.45
Debilidades					
1. Ventas de <i>Pepperid e Farm</i> han caído 7%.	0.05				
2. Costo de reestructuración de 302 millones.	0.10				

3. La operación de la compañía en Europa pierde dinero.	0.15	2	0.30	3	0.45
4. La compañía tarda en globalizarse.	0.15	4	0.60	3	0.45
5. Margen de utilidad de 8.4% antes de impuestos es sólo la mitad de promedio de la industria.	0.10	3	0.30	3	0.30
Total			5.30		4.65

Tabla 1. Ejemplo De Una MPCE (Matriz cuantitativa para la gran estrategia)
Fuente: David, F 1997.

¿Cuáles son las ventajas de utilizar tal matriz estratégica? (Talancón, 2006) Se pueden mencionar varias; por ejemplo, permite analizar series de estrategias de forma secuencial o simultánea, o según el nivel jerárquico (corporativo, divisional o departamental); el número de estrategias que pueden evaluarse es ilimitado, implicando que los estrategas integran factores internos y externos al proceso de toma de decisiones; si bien requiere de la subjetividad, el hecho de tomar decisiones de menor envergadura incrementa la probabilidad de que las estrategias elegidas al final puedan ser las más provechosas para la organización.

La ventaja más importante es que la MCPE puede adaptarse perfectamente a los problemas de cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, o pequeña, mediana o grande.

4

Unidad 4

Medición de
los alcances de
la estrategia
implementada



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

Al finalizar la lectura de esta cartilla el alumno debe comprender la importancia del establecimiento de un cuadro de mando integral y un sistema de balance *score card* así como el manejo de herramientas sencillas para detectar unidades de negocio dentro de la organización que requieran planes estratégicos inmediatos de acción.

Leer la cartilla y su contenido apoyarse en las lecturas complementarias y aprovechar el tema tratado en la video capsula ya que resume claramente todo el tema tratado en la cartilla.

Medición de los alcances de la estrategia implementada

Balance *scord card* o cuadro de mando integral

El balance *scord card* o cuadro de mando integral es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de poner en marcha una estrategia o una nueva unidad de negocio ¿Cómo nos ven los clientes?, ¿internamente que procesos debemos mejorar? ¿Cómo aumentar nuestra cadena de valor? y ¿Cómo responder a las expectativas de los dueños de la organización? Mediante un conjunto esfuerzos medibles enmarcados en cuatro diferentes perspectivas. Perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje y perspectiva financiera.

El BSC (Kaplan, 1997) es una herramienta de gestión que convierte la estrategia de una empresa en un conjunto organizado de indicadores a través de un sistema de gestión estratégica que consiste en:

- Formular estrategias consistentes y transparentes.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Coordinar los objetivos en las unidades de negocio respectivas.
- Conectar los objetivos dentro de la planeación financiera y de presupuesto.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir sistemáticamente la realización de los objetivos en el corto y mediano plazo planteando acciones correctivas oportunamente.

El cuadro de mando integral o CMI (Sanchez, Zabaleta, 2010) es un método para medir las actividades de una compañía en término de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio se puede utilizar también, como una herramienta de administración que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico.

Además ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir las estrategias, para implementar un CMI se deben tomar en cuenta algunos puntos impor-

tantes, el diseño del CMI se debe orientar a procesos **realmente estratégicos**: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de la organización tenga éxito, además se deben capturar las actividades críticas de creación de valor; creadas por expertos y empleados motivados de la organización, esto constituye verdaderas herramientas de cambio en el control de gestión, sobre todo debido a que nos permite responder cada vez mejor a las nuevas estrategias que debe tomar la empresa ante los cambios del entorno. Si esto no se da, el cuadro de mando integral no puede ser efectivamente bueno,

La finalidad de determinar un cuadro de mando integral; es simple, es dotar de información importante para la toma de decisiones en la gestión empresarial.

La ventaja de desarrollar un cuadro de mando integral es que explica el modelo de negocio y lo traduce en indicadores.

- Clarifica todas las acciones a diario en cada uno de los periodos.
- Alinea los esfuerzos en una sola dirección y evita dispersión.
- Facilita detectar desviaciones en el plan estratégico y operativo.

Así como tenemos ventajas también tenemos desventajas considerando que no se tomen en cuenta los puntos importantes ya mencionados, por ejemplo:

- Un modelo poco elaborado y sin colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.
- No amarrar las correcciones al presupuesto y no ejecutarlas.

El CMI; se enfoca en cuatro perspectivas cada una busca responder a una pregunta determinada.

1. Perspectiva financiera, cómo nos vemos ante los accionistas.
2. Perspectiva del cliente, cómo nos vemos los clientes.
3. Perspectiva interna del negocio, en qué debemos ser los mejores.
4. Perspectiva de innovación y aprendizaje, podemos continuar mejorando y creando valor.

Perspectiva financiera

Se refiere a los estados financieros del negocio y a los estados financieros a los cuales queremos llegar, los objetivos que se desean son:

- Incrementar los retornos.
- Mejorar la productividad.
- Disminuir costos.
- Mejorar la utilización de los activos.
- Reducir los riesgos.

Perspectiva del cliente no es más que el valor que la empresa ofrecerá a sus clientes, en cuanto a su producto y servicios. Qué objetivos se buscan alcanzar:

- Atributos de producto y servicio.
- Relación con el cliente/ mercado marketing relacionado.
- Imagen y reputación/ el valor de la marca (el valor agregado que le ofreceremos a nuestro cliente).

Una perspectiva del proceso interno: es la cadena de valor de los procesos dentro de las estrategias para satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes, los procesos internos que crean en la cadena de valor son:

- Innovación y mejora continua.
- Operacionales y transaccionales.
- CRM y el manejo de la relación con los clientes.

Perspectiva de aprendizaje, crecimiento e innovación tecnológica

Se dice que es la menos desarrollada dentro de las organizaciones y realmente es el pilar fundamental para el mismo, ya que se debe tomar en cuenta:

- El recurso humano y al liderazgo que se tiene dentro de ella.
- Los sistemas de capacitación y gestión.
- La cultura organizacional.

Es saber y reconocer hacia dónde vamos, cual es el camino que debemos seguir para alcanzar nuestro objetivo. Después de conocer lo que es un cuadro de mando integral, que ventajas, desventajas, que puntos importantes se deben tomar en cuenta al desarrollar un cuadro de mando integral y bajo qué estrategias se crean o está enfocado.

A continuación se desarrollará un caso práctico sobre un cuadro de mando integral del **Restaurante x**; (Yáñez Mena, 2010).

1. Como ya lo vimos cualquier organización, pequeña, grande o mediana siempre debe tener su misión y visión claros, bajo esta premisa se basa el verdadero sentir de la organización, si esto no se tiene en cuenta no se sabrá cuál es el propósito y el objetivo que se desea alcanzar en el negocio, tomado en cuenta esto se debe analizar la empresa tanto a nivel interno como externo para esto aplicamos el análisis FODA.
2. El FODA: no es más que un análisis interno y externo de la organización, es saber y conocer las fortalezas, las debilidades, las amenazas y oportunidades que se tienen, para este caso del **Restaurante x** tenemos como:

Debilidad: que no cuenta con departamento de atención al cliente, no tiene presencia en los medios y la rotación del personal;

Fortaleza: Menú variado, más no extenso, negocio familiar.

Amenaza: Competidores directos, Indirectos, escasas de materia prima.

Oportunidades: Abrir nuevas sucursales, producción de ingredientes nuevos, mayor publicidad.

Debemos también desarrollar los factores claves del éxito del restaurante, dándole un peso y una clasificación, la clasificación que se hace, va de (1 a 4) dependiendo de la cantidad de factores claves que tenga, en este caso existen (5) factores claves que maneja el negocio, en la clasificación 1 y 2 indican debilidad y 3, 4 indican fortaleza.

Para el factor clave diversidad de platos tiene una clasificación de 4 que es fortaleza importante.

Para variedad de sucursales tiene una clasificación de 2 que sería una debilidad menor.

Para el factor conocimiento del producto tiene una clasificación de 3 que sería una fortaleza menor.

El factor precio de los productos sería una fortaleza menor.

Atención al cliente que tiene una valoración de 1 que sería una debilidad importante, para la valoración del peso 0.0 indicaría sin importancia.

Una vez definido se hace una multiplicación del peso con la clasificación, lo cual da un valor ponderado, este valor al final lo sumamos y nos da un resultado total.

Los resultados mayores de 2.5 indican una organización con una fuerte posición interna, mientras que los menores 2.5 muestra una organización con debilidades internas, para nuestro caso de análisis el valor determinado

en el restaurante x da un valor 2.7 que está por encima del 2.5 quiere decir que la organización posee un valor fuerte a nivel interno.

También se deben evaluar otros factores claves a nivel competitivo o sea analizando la competencia para lograr una visión general del comportamiento como en el segmento que compite la empresa frente a la otra organización.

Restaurante X categoría menú ejecutivo y platos típicos				Mejor Restaurante en la misma categoría de restaurante x		
Factores claves	Peso	N	Ponderado	peso	N	Ponderado
Diversidad de platos	0.3	4	1.2	0.3	4	1.2
Variedad de sucursales	0.2	2	0.4	0.2	4	0.8
Conocimiento del producto	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Precios del producto	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
Atención al cliente	0.2	1	0.2	0.2	3	0.6
		1	2.7	1		3.5

Cuadro 1
Fuente: Propia

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa (Sarmiento 2006). Es el diagrama de causa y efecto o diagrama de “espina de pescado” en el diagrama vemos que existe una flecha central que al final tiene captación de nuevos clientes que sería el efecto, o sea el problema, la ramificación que apuntan al eje central serían las posibles causas que están produciendo el problema, dentro del análisis del restaurante x se encontraron varias causas, la atención al cliente, la competencia, el marketing y la innovación.

- En la atención al cliente no cuenta con un departamento para la atención al cliente, tampoco tiene planes de seguimiento para resolver los reclamos.
- A nivel de marketing, no tiene un presupuesto para la publicidad, quizás tenga una mala gestión de herramientas de mercadeo y no tengan un plan de estrategias desarrolladas para el mismo.
- En cuanto a la competencia existen variedad de precios, un promedio, creciente de sucursales y un aumento de nuevos competidores.
- A nivel de innovación debería cambiar la estructura de servicio, los productos y crear un menú ejecutivo que se distinga de los demás competidores.

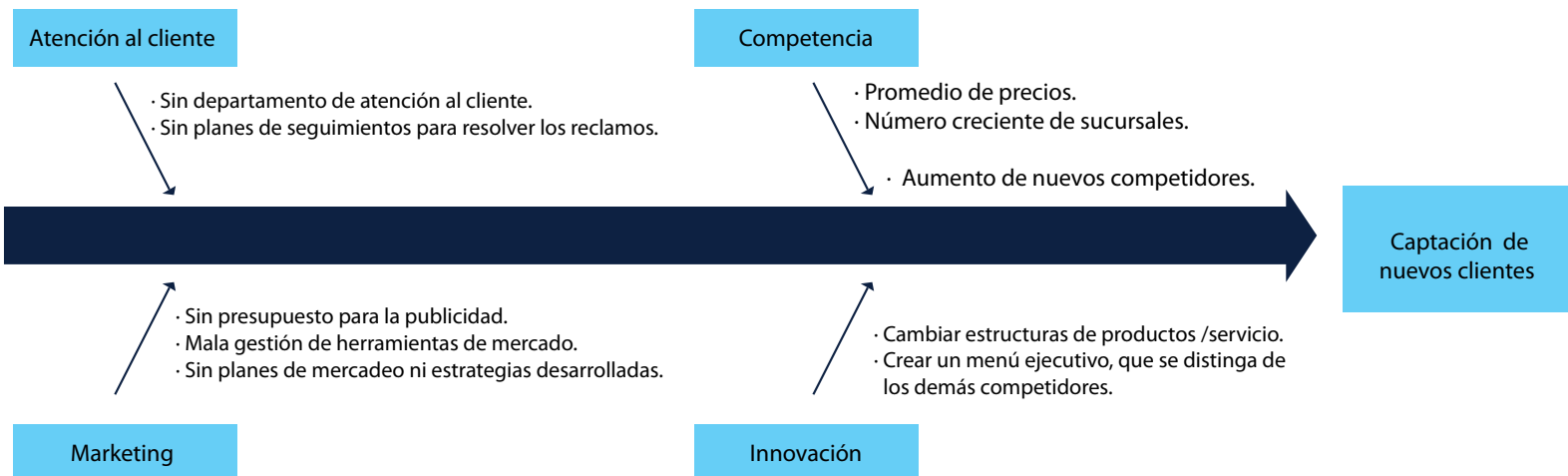


Figura 1
Fuente: Propia.

¿Cómo nos vemos frente a nuestros competidores?

Este es otro punto que debemos desarrollar para poder obtener el cuadro de mando integral en este punto se analiza lo que es el Benchmarking no es más que el proceso de obtener información útil y ayuda a una organización a mejorar sus procesos, esto se obtiene mediante la observación de otras instituciones o empresas en este caso similares a el negocio que dirigimos, para el caso práctico del restaurante X, el Benchmarking está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde hoy está, hacia donde la organización quiere estar, para poder desarrollar el Benchmarking existes algunas etapas:

Etapas 1: Planeación

Se planifica realizar un Benchmarking externo con los principales competidores que existan en mercado

Etapas 2: Recolección de datos

Se realiza un análisis visitando la página web y documentándose de la situación actual en el segmento de mercado que se va a trabajar, que ofrece el competidor, y que estrategias tiene para sus clientes.

Etapas 3: Analizar

Se analizan los valores recolectados en la etapa 2, se analiza y se hace una comparación con nuestro restaurante, se valora que cosas importantes están ofreciendo nuestros competidores que nosotros no.

Etapa 4: Adaptar

Se hace una adaptación de lo que ya existe, con lo que se puede dar o lo que se puede llegar hacer, en este caso aplicando estrategias para contrarrestar lo que se está desarrollando o lo que se quiera hacer para alcanzar los objetivos que se trazaron.

La matriz de Michael Porter: para ver un poco más en el mercado local general, tomando en cuenta esto se desarrolla de la siguiente manera.



Figura 2
Fuente: Matriz de Michael Porter

En cuanto a las amenazas podemos incluir barreras tecnológicas, barreras culturales, y barreras de inversión esto tiene que ver más que todo con el mercado y el nivel tecnológico que haya dentro de la organización de igual forma debido a la diversidad de restaurantes existen

gran cantidad de productos sustitutos para los productos que ofrece el restaurante en estudio, se realiza también análisis tanto de proveedores como de compradores, para los proveedores existe una alta demanda de competencia ya que existen variedades de proveedores que desean ofrecer sus productos a los distintos restaurantes y abarcar más clientes, para la negociación de compradores del restaurante objeto en este caso de estudio, relativamente bajo la negociación debido a que el restaurante ya cuenta con precios establecidos e intervalos y rangos de precios que difícilmente pueden variar, por ende son muy pocos proveedores los que le pueden surtir al negocio debido a la poca negociación que existe entre comprador vs proveedor. En la cadena de valor hay que tener en cuenta que existen las actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias: es la estructura, organización y desarrollo del producto que ofrece nuestro negocio.

Las actividades de apoyo: es lo que me sirve o lo que me ayuda a poder desarrollar todas las actividades primarias también, según el análisis las actividades primarias para el restaurante se encuentran por ejemplo: la logística interna, la operación y los servicios. En la logística interna tenemos el manejo de los insumos, en bodega y el almacenamiento de los mismos, la capacidad de distribución de los insumos el manejo del inventario de los insumos, en la operación interna se tiene en cuenta el tiempo de preparación, de los diferentes platos, la experiencia del cocinero cuenta y el conocimiento de los meseros al momento de cualquier duda del cliente, a nivel del servicio, tenemos la atención al cliente de parte de cada empleado de la organización la cultura organizacio-

nal y el servicio personalizado que se ofrece tanto en la venta como en la posventa en las actividades de apoyo, la capacitación del recurso humano, gestión de atención al cliente y obviamente el entorno y el espacio físico, tomando en cuenta y desarrollado los pasos anteriores y habiendo analizado tanto a nivel externo como interno la organización, en este caso del restaurante x, procederemos a realizar el cuadro de mando integral bajo cada estrategia a la cual está enfocada

Estrategia de clientes, estrategia interna, estrategia de aprendizaje e innovación, y la estrategia financiera con base en esto se diseña e implanta la estrategia, o las estrategias que nos servirán para la toma de decisiones y la implementación de las directrices que trazan la estrategia de la organización y la llegada a la meta, por cada estrategia se establece un objetivo, y un indicador que medirá el porcentaje de la meta a la cual se desea llegar y la iniciativa o la estrategia a utilizar o implementar para el mismo.

En el ejemplo del restaurante x se muestra solo un objetivo para cada estrategia, pero pueden existir muchos objetivos dependiendo lo que se quiera así mismo, varios indicadores, varias metas y las estrategias a utilizar en cada uno

Para la estrategia de clientes en el caso del restaurante x, tenemos como objetivo incrementar el número de clientes; como indicador utilizaremos un porcentaje de incremento de clientes, en este caso las visitas.

La meta sería el aumento de las visitas mensuales y la iniciativa el aumento de la colocación en los medios masivos de comunicación, o sea más publicidad.

Bajo la perspectiva de asuntos internos tenemos como meta acortar el tiempo de producción para este caso el indicador sería el tiempo que el proveedor se demora en fabricar o elaborar el producto, la meta sería optimizar la fabricación de los ingredientes y la iniciativa utilizar la fábrica para disminuir los costos.

Para la estrategia de innovación y aprendizaje se fija como meta el empoderamiento y conocimiento de nuevos procesos, el indicador a evaluar es el porcentaje de los empleados formados, el indicador a evaluar sería el entrenamiento del nuevo proceso total en un año para toda la sucursal.

En cuanto a la estrategia financiera se fija como objetivo el aumento de los retornos de inversión, el indicador al utilizar sería el porcentaje de beneficio neto, el aumento mensual como meta del 3% por un año y medio consecutivo y la iniciativa sería utilizar los recursos de inversión para ingredientes, o sea su fabricación, igual se hace énfasis en cuanto a los objetivos por cada estrategia, pueden existir varios, indicadores que se pueden manejar, la meta a la cual se quiere llegar y obviamente la iniciativa de la estrategia a utilizar en cada una de ellas.

Clases de BSC implementar en el cuadro de mando integral

- El horizonte en el tiempo.
- Niveles de responsabilidad delegación y empoderamiento.
- Las áreas, departamentos y unidades de negocio específicas en donde se debe implementar el BSC.
- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Los sistemas de información.

Cundo implementar la herramienta de BSC, &, o CMI.

- Cuando se haya desarrollado un modelo de gestión que esté preparado para la implementación de la herramienta.
- Los gerentes deben tener amplios conocimientos de las tecnologías de la información (TI) para poder controlar eficientemente el desarrollo de la estrategia y la evolución tanto positiva como negativa, de la mano del responsable del área tecnológica es decir debe saber cómo funciona el área tecnológica de tal manera que su evolución sea pertinente y no este expuesta a manipulación por falta de conocimiento.

Los resultados de este modelo son medibles en un tiempo aproximado de dos años y funciona por la recopilación de información que permite tomar decisiones con datos del pasado y proyectando posibles resultados a futuro.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto (San Miguel 2007) es un gráfico de barras verticales que separa los problemas menos importantes de los más importantes y establece un orden de prioridades para ejecutar planes de acción.

Según el autor el principio de Pareto determina que el 80% de los problemas provienen del 20% de las causas.

Sirve para:

- Identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso.
- Evaluar el comportamiento de un problema comparando datos de antes y después.

Analizar el problema agrupando datos por unidades de negocio específicas por ej. Por producto, por área geográfica, por edad, por raza etc.

■ Categorizar los problemas y segmentar el diagnóstico.

Ejemplo: Diagrama de Pareto restaurante x (estrategia 1 de clientes).

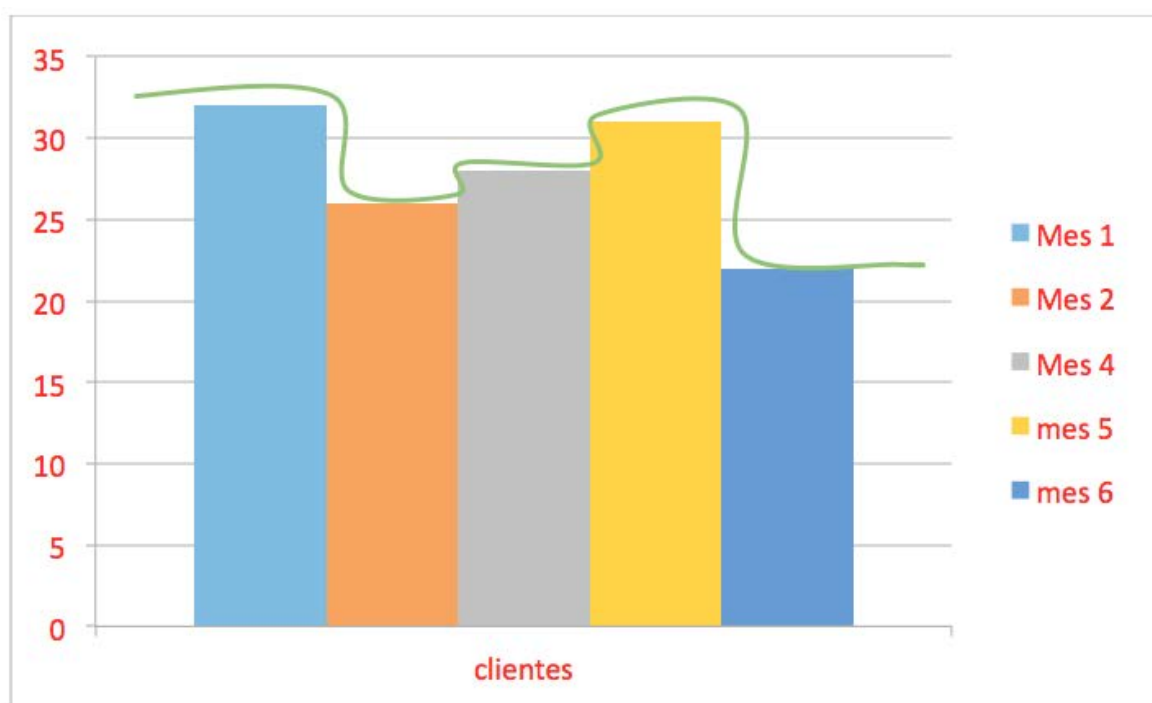


Figura 3
Fuente: Propia

Al igual que en el caso anterior para la estrategia de clientes en el caso del Restaurante X, tenemos como objetivo incrementar el número de clientes;

Como indicador utilizaremos un porcentaje de incremento de clientes, en este caso las visitas según el diagrama el gerente debe identificar las causas que motivaron el mayor flujo de visitas en los meses 1 y mes 5 y establecer una estrategia de fidelización de clientes con base en las fallas presentadas durante el mes 2 el mes 3 y el mes 6 donde se presenta la mayor baja en afluencia de clientes.

Para concluir podemos deducir que la correcta aplicación de las herramientas que nos ayudan a crear indicadores de gestión tales como el CMI, el BSC El diagrama de Isikawa o el diagrama de Pareto, son herramientas fáciles de implementar pero de nada sirven si no se hace un adecuado seguimiento y si no están ligadas con la misión, visión y objetivos de la empresa la función del gerente es hacer esta labor y además debe procurar incluir todos los factores económicos dentro de la planeación presupuestal para que la implementación de las estrategias sea llevada cabo y no se vea interrumpida a medio camino por la falta de seguimiento, implementación de acciones correctivas a tiempo o por falta de recursos financieros para llevar a cabo la ejecución de la puesta en marcha del plan estratégico.

4

Unidad 4

Enfoque hacia
una Gestión
por procesos e
indicadores de
Gestión.



Gerencia estratégica internacional

Autor: Cesar Velandia

Introducción

Establecer un sistema de gestión enfocado a indicadores, evaluar diferentes escenarios en la toma de decisiones a nivel global o en procesos de internacionalización de la empresa.

Leer la cartilla y su contenido complementar con las lecturas complementarias y aprovechar el tema tratado en la video capsula ya que resume claramente todo el tema tratado en la cartilla.

Enfoque hacia una Gestión por procesos e indicadores de Gestión

Continuando con el tema expuesto en la semana anterior el gerente debe establecer un sistema de medición de indicadores que le permitirá continuar con el seguimiento a la implementación de la estrategia basado en las técnicas expuestas para el establecimiento del Cuadro de mando integral CMI.

Por lo tanto el Gerente corporativo debe desarrollar una amplia vocación estratégica internacional teniendo en cuenta que con los actuales procesos de globalización de la economía, con la revolución de los TLC se requiere de información oportuna y real, fácil de entender y de aplicar en el corto plazo la cual depende de establecer un sistema de indicadores que le permitan al gerente tomar decisiones oportunas y rápidas para establecer sistemas de gestión de calidad en los procesos y acciones de mejoramiento de la estrategia implementada, así mismo el enfoque hacia una gestión por procesos permitirá tomar decisiones a futuro para las situaciones que se van presentando durante el desarrollo del plan estratégico, cada organización debe implementar un sistema de medición que sirve para analizar diseñar y estructurar una serie de hechos y datos que se convierten en información para tomar decisiones en los tres niveles de dirección de la empresa con un sistema de información confiable que permita tomar decisiones acertadas, para construir las metas los índices, los indicadores y objetivos que se pretenden lograr en los tres niveles* de dirección en la organización, teniendo en cuenta que toda empresa necesita medir todo aquello que agrega valor y que para poder estructurar linealmente todo plan de acción es importante resaltar que no se necesita establecer demasiados indicadores para poder evaluar la gestión y hacer un adecuado seguimiento de los planes establecidos.

- *Nivel 1 Alta Gerencia (Estratégico).
- *Nivel 2 Unidades de Negocio - (Táctico).
- *Nivel 3 Producción (Operativo).

Indicadores de control de gestión

Como lo indica la norma UNE 66175 (Comité Técnico, A. E. N. CTN 66, 2003) Indicador es un conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad por ej. Tomar decisiones sobre la evolución de un proceso o una actividad

basado en hechos y datos reales concretos, los indicadores además deben proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o procesos implantados.

Medir (Comité Técnico, A. E. N. CTN 66, 2003) es **Comparar** una cantidad con su respectiva unidad, para averiguar cuantas veces la segunda está contenida en la primera. Con base en esta definición vamos a centrarnos en la importancia del termino Comparar ya que esta es la esencia de la medición de indicadores es decir se debe confrontar un indicador con algo similar para saber si está bien o mal o se está cumpliendo un rango de valores permisible para una meta propuesta, por ej. Si vamos a medir tiempos a través de un indicador primero se debe definir un objetivo, entonces se establece un tiempo máximo de x días para la entrega de un producto si se pasa de ese tiempo establecido ya se visualiza un síntoma donde hay alguna falla y de esta forma se empieza a establecer una medida que permite a la alta gerencia establecer parámetros de medición y seguimiento.

El Gerente tiene que estar monitoreando sus puntos de referencia ya que; Usualmente uno de los errores más frecuentes que se presentan en la ejecución de la estrategia es crear indicadores pero no establecer un punto de comparación lo que implica no saber si las políticas y estrategias implementadas están funcionando bien o mal. Por lo tanto es importante establecer un punto de comparación o de referencia contra el cual se pueda confrontar. Por ej. Se puede comparar contra los objetivos internos planteados digamos si se estableció una meta de crecer un 1% en utilidades netas frente al año anterior o aumentar las ventas de un producto "x" en un 65 %.frente a las ventas

brutas del último trimestre etc. Al instaurar un punto de referencia se podrá establecer si hubo o no un desempeño bueno o malo sobre la meta propuesta, en este caso medir todo lo que esté por encima o por debajo del 1% o el 65% para cada caso.

La organización también se puede comparar contra las normas establecidas por entes reguladores como medidas, pesos, distancias, volumen, cantidades por empaque etc. Esto sería digamos la presentación del producto establecida por la normatividad y regulación de los gobiernos o normas de gestión de calidad tales como las normas ISSO en todas sus versiones.

Otra forma de hacer mediciones para establecer indicadores de gestión es Identificar nuevas oportunidades de adquirir ventajas competitivas es realizar comparaciones frente a otras Organizaciones (Benmarking) o hacer comparaciones por segmentos a través de bases de datos industriales, medios informativos e internet.

El objetivo primordial al establecer parámetros de medición es identificar las oportunidades de mejora en los procesos, para tomar decisiones basándose en hechos y datos concretos con el fin de tener un mejor control de los procesos y definir un sistema de control Preventivo, mediante el correcto y eficaz análisis de datos, estableciendo medidas correctivas continuamente. Haciendo que toda estrategia planteada sea medible y sostenible con el transcurrir del tiempo.

La efectividad real de establecer indicadores se obtiene cuando se mide solo lo que es susceptible de medición y que realmente necesita compararse, de lo contrario esta herramienta puede crear confusión en la organización al alterar muchos procesos

internos sobrecargando la información con parámetros de medición que se establecen sin saber porque, por lo tanto los datos de medición y de comparación deben remitirse únicamente a aquellas unidades de negocio que requieran de un análisis que sirva para enfrentar a la organización bien sea mejorando procesos internos o procesos de rivalidad frente a los competidores.

Una vez definido que significa establecer un indicador y la importancia de la medición y la comparación se debe implementar un sistema de Indicadores a través de un proceso que comprende tres etapas:

1. Diseño.
2. Implementación.
3. Evaluación.

Etapas de diseño

En la primera etapa de diseño se deben definir qué tipos de indicadores se van a implementar e identificar qué clase de indicador se aplicaría, si es de causa o efecto.

El indicador de efecto o de resultado es el que nos dice si el desempeño en un proceso ha sido bueno o malo en el pasado y del cual solo se puede retomar una experiencia para mejorar como por ej. Un indicador financiero.

El indicador de Causa es la reacción inmediata que se debe aplicar para ejecutar acciones correctivas sobre el indicador de efecto ambos están correlacionados uno depende del otro. Dentro de una organización es importante monitorear los indicadores de causa para poder obtener buenos resultados de efecto.

Un indicador de resultado siempre se crea al final o al inicio de un proceso mientras que

el de causa se establece durante el desarrollo del proceso ya que sirve para monitorear los resultados.

Para implementar el sistema de indicadores es importante identificar cuáles son las variables que muestran logros y éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización bien sean estratégicos o de procesos internos, por ej. Si se va a medir el objetivo "Crecimiento en Ventas".

Lo primero sería identificar variables como:

- Si la fuerza de ventas es eficiente.
 - Indicador: medir el % de crecimiento en las utilidades por ventas.
- Si la publicidad utilizada es útil y de buena recordación.
 - Indicador: medir el % *top of mind* de recordación.
- Si los canales de distribución aumentan participación.
 - Indicador: medir % de crecimiento en la participación de mercado.

Una vez establecidos los parámetros de medición Los indicadores deben ser creados en aquellas áreas que demanden análisis sobre el grado de cumplimiento de los objetivos o de evaluación de los factores críticos de éxito, o en áreas, procesos o parámetros conflictivos con problemas reales o potenciales y en áreas que demanden el requerimiento de recursos para la toma de datos del indicador.

Otras etapas que se deben ejecutar en la etapa de diseño de los indicadores son:

- Definir un nombre para el indicador que se va a evaluar

- Establecer una fórmula matemática para cada indicador de una forma sencilla y fácil de exponer en un cuadro gráfico, preferiblemente Excel para saber de dónde sale el número y el gráfico del indicador. Debe ser abierta y de público conocimiento por parte del nivel gerencial para que aunque se retire algún funcionario esta pueda ser utilizada en cualquier momento.
- Establecer una unidad de medición a utilizar (porcentaje, metros, kg, pesos etc.).
- Establecer la fuente de donde se obtienen los datos para calcular los indicadores, proveedores, base de datos o información interna.
- Establecer una frecuencia de medición para definir con qué tiempo se van a recolectar los datos del indicador bien sea de manera mensual, semanal, quincenal, diario etc.
- Establecer un rango de valores para medir la variación de indicadores en un tiempo determinado.

Cuando se define el cálculo del indicador es importante asegurarse si lo que desea medir es la **Eficiencia o la Eficacia** (Mokate, 2001) de un proceso. Debido a que este concepto afecta la fórmula utilizada en el indicador.

Teniendo en cuenta que la definición de eficiencia como la capacidad de hacer un trabajo minimizando el consumo de recursos (hacer más con menos) y Eficacia como la capacidad de lograr el resultado esperado (eficacia es cumplir los requisitos).

Ejemplos de Indicadores de eficiencia:

- Aumentar la capacidad de producción bajando costos de operación.
- Aumentar las ventas disminuyendo los gastos promocionales.

Ejemplos de Indicadores de eficacia.

- Satisfacción de clientes.
- Cumplimiento de especificaciones cumplimiento de tiempos acordados.
- Asignar quien va a recolectar los datos, quien los va analizar y quien estará a cargo del reporte de la información generada a las unidades de negocio respectivas.

Y por último empoderar responsabilidades a funcionarios involucrados en el área de estudio y procesos a analizar.

Forma de presentar los indicadores

Se recomienda reportar los resultados en gráficos o barras (apoyarse en herramientas de Excel y tablas dinámicas complementadas por su respectiva interpretación analítica.

Ej. Grafico

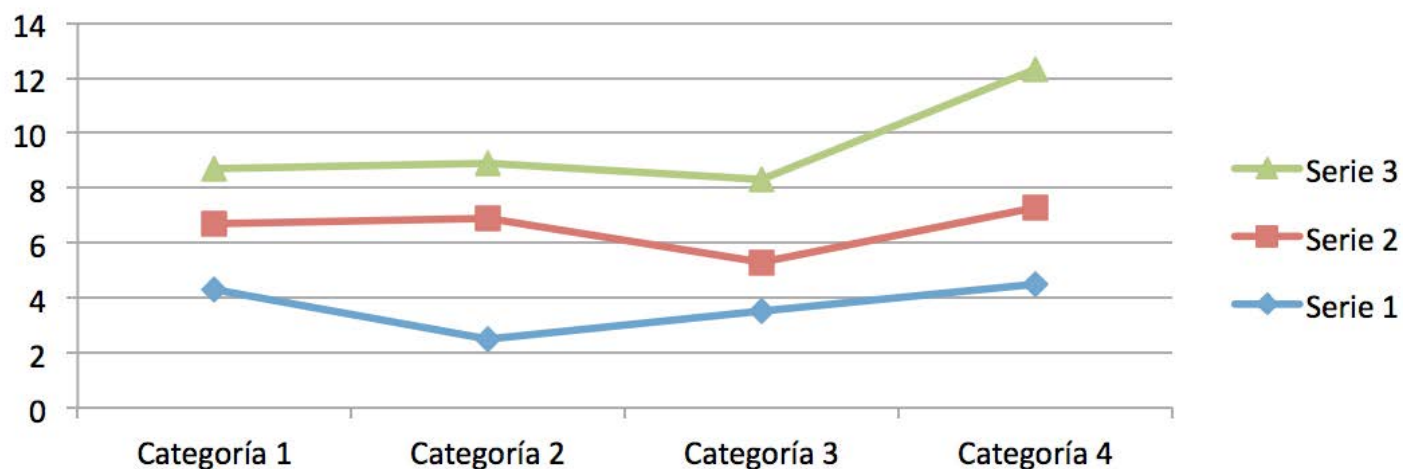


Figura 1
Fuente: Propia.

Matriz de seguimiento a Indicadores

Esta herramienta resume todo lo expuesto anteriormente y es una valiosa ayuda para establecer prioridades y realizar un efectivo seguimiento a los indicadores establecidos así mismo como la evolución y cumplimiento por parte de los responsables asignados.

Indicador	¿Qué se va a medir?	¿Cómo se va a medir?	¿Responsable?	¿Frecuencia de medida?	Frecuencia de revisión	Fuente de datos	Quien lo revisa	Forma de presentación

Cuadro 1
Fuente: Propia.

Implementación

Toda vez que se han diseñado los indicadores luego viene la etapa de implementación la cual se facilita si se han seguido los pasos correctamente durante la etapa de diseño en forma de cascada es decir del nivel 1 o alta gerencia que tienen que ver con la visión estratégica de la organización se despliega al nivel de procesos es decir mando medio supervisión y unidades de negocio hasta el nivel 3 en el área de la actividad o ejecución de la puesta en marcha del proceso y su índice de medición.

Nivel 1 (visión y estrategia) Alta gerencia.

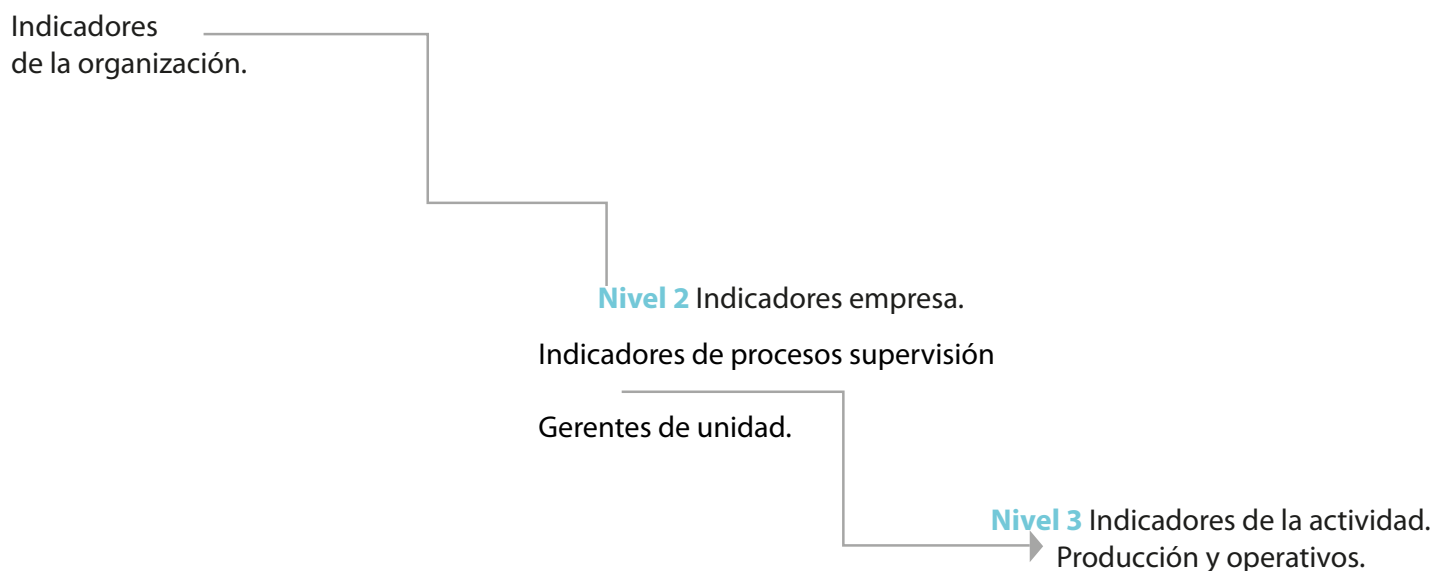


Figura 2
Fuente: Propia.

Cuando se hace la implementación de los indicadores se debe involucrar a todo el personal involucrado realizando campañas de sensibilización sobre los objetivos corporativos que persigue la empresa para evitar que el recurso humano confunda la medición de objetivos con asuntos personales y esto afecte el seguimiento de los resultados esperados.

Debe haber una persona que esté al tanto de la evolución de los indicadores y el personal debe mantenerse informado sobre los logros obtenidos y la evolución positiva o negativa de los indicadores.

Ejemplos de indicadores asociados a objetivos y estrategias

	Objetivos nivel 1	Indicadores nivel 1	Objetivos nivel 2	Indicadores nivel 3
Estrategias marcadas por el plan estratégico.	Objetivos anuales derivados del plan estratégico.	Indicadores relacionados con el control de gestión y seguimiento de objetivos.	Planes de actuación para cumplir los objetivos del nivel 1.	Indicadores asignados para el control, gestión y seguimiento de los objetivos.
Diversificar la gama de productos.	Alcanzar un 10° o de la facturación con nuevos productos.	% de facturación alcanzada con nuevos productos.	Diseño de 5 nuevos productos en el área de I +D.	No. de nuevos productos desarrollados No. de unidades vendidas No. de clientes.
			Adquirir 2 patentes.	No. de patentes adquiridas.
Internacionalización	Aumentar las ventas en Europa en un 25%.	Ventas mensuales en Europa.	Abrir 3 nuevas oficinas en los países europeos de mayor potencial de desarrollo.	No. de nuevas oficinas abiertas en Europa Ventas mensuales por oficina.
	Ser líderes en ventas en Francia.	% de cuota de mercado 9 ventas mensuales en Francia.	Aumentar la red de distribución.	No. de puntos de distribución de venta.

Cuadro 2. Ejemplos de indicadores asociados a objetivos y estrategias
Fuente: Propia.

La lista de indicadores recogida a continuación se da a título indicativo y en ningún caso es exhaustiva. En los ejemplos de objetivos se han cuantificado el 5% y el 100% como valores, aunque en los casos particulares se ajustaran los objetivos a la situación concreta para hacerlos realistas y alcanzables.

Unidad de negocio	Ejemplos de objetivos	Ejemplos de indicadores
Gestión financiera	Mejora de la rentabilidad financiera en un 5%.	
Recursos humanos	Aumentar el % de personal formado en un 5%. Reducir el absentismo en un 5%. Reducir la rotación del personal en un 5%.	Porcentaje de personal formado personal a formar 9 Tasa de absentismo 9 Rotación del personal: número de salidas / efectivos totales.
Recursos materiales	Reducir el %de horas de paro de equipos y máquinas en un 5%. Reducir el %de horas de paro por avería. Reducir las horas de espera de reparación en un 5%.	Margen neto margen bruto - Tasa de cobertura - Plazo de cobertura.
Sistema de información	Documentación actualizada en un plazo máximo de 15 días (catálogo de productos, precios, etc.).	Días de retraso de la puesta a disposición del catálogo actualizado oferta del producto.
Comercial	Incrementar la materialización de los contratos en un 5%.	Tasa de ofertas convertidas en pedidos.
Comercial	Aumentar el % de clientes que pasan nuevo pedido en un plazo de 6 meses, por ejemplo (depende del tipo de producto). Aumento de la cuota de mercado en un 5%. Aumentar la facturación en los productos más rentables en un 5%. Aumentar el % de las ventas en productos nuevos en un 5%.	Tasa de "huida": número de clientes perdidos /número total de clientes 9 Permanencia media del cliente en la empresa 9 Evolución de la cartera de pedido 9 Evolución de cuotas de mercado 9 Contribución (porcentaje) a la facturación de los 5 productos más rentables 9 Porcentaje del volumen de ventas generado por los nuevos productos.

Gestión de proyectos	No superar el 5% de modificaciones sobre las aceptadas en los datos de partida. Respeto de los plazos en un 100%. Realización del 100% de las tareas previstas.	Número de modificaciones aprobadas/datos de partida Tasa de tareas realizadas en los plazos deseados. Tasa de realización de las tareas.
Diseño, desarrollo, industrialización	No superar el 5% de modificaciones sobre las aceptadas en los datos de partida. Respeto de los plazos en un 100%. Realización del 100% de las tareas previstas.	Tasa de proyectos de desarrollo puestos en el mercado (número de proyectos puestos en el mercado /número de proyectos en curso). Plazo de puesta en el mercado de los proyectos de desarrollo Tasa de disponibilidad de los equipamientos de realización.
Compras	Reducir el # de no conformidades de proveedores en un 5%.	Tasa de retrasos (de fabricación o de encargo). Tasa de no conformidad (de productos entregados o de servicios realizados). Plazo de respuesta a demandas de asistencia.
Unidad de negocio	Ejemplo de objetivos	Ejemplo de indicadores
Realización	Respeto de los plazos de producción (bienes y servicios) en un 100%. Reducir las no conformidades de los productos y servicios en un 5%. Aumentar la rapidez de respuesta al cliente en un 5%.	Tasa de retrasos (de fabricación o de encargo). Tasa de no conformidad (de productos entregados o de servicios realizados). Plazo de respuesta a demandas de asistencia.
Medida del producto	Aumentar la Conformidad de productos y servicios en un 5%.	Tasa de no conformidad de productos entregados o de servicios realizados.

Satisfacción de los clientes	Aumentar la satisfacción del cliente en un 5% 9 Reducir el tiempo de respuesta de las reclamaciones de los clientes en un 5%.	Tasa de satisfacción de los clientes (encuestas, sondeos, etc.) 9 Tasa de reclamaciones 9 Plazo medio de respuesta a las reclamaciones.
Resolución de problemas	Aumentar el # de causas tratadas de problemas identificados en un 5% 9 Reducir el tiempo de espera de tratamiento de las causas de los problemas identificados en un 5%.	Porcentaje de acciones correctoras cerradas. Tasa de problemas resueltos/ problemas identificados.

Cuadro 3
Fuente: Comité Técnico, A. E. N. CTN 66, 2003.

Opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros

En el transcurso de este módulo hemos tratado sobre temas específicos de implementación de estrategias dentro del ámbito organización esto debido a que se complementa como ya se ha mencionado antes con la función del gerente, direccionar de acuerdo a la visión y misión de la corporación los objetivos planteados para enfrentar a la competencia dentro del mercado al cual pertenece la organización. Cuando se trata de tomar decisiones estratégicas de integración vertical u horizontal y el objetivo es crecer mediante fusiones adquisiciones, o se requiere importar o exportar con el objeto de crecer en un mercado. Es importante que el nivel 1 de la organización (alta gerencia) tenga conocimiento de los escenarios internacionales dentro de los cuales se va a incursionar.

A continuación veremos algunos estilos de negocio en los principales mercados a donde se establecen nuevos vínculos comerciales y de donde tienen su casa matriz las corporaciones con las cuales se podría enfrentar la organización.

En siguiente artículo Opciones Estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros (Gallerano, 2009). Nos da una pequeña visualización de algunas opciones a tener en cuenta cuando se va a incursionar en el mercado bien sea enfrentando competidores internacionales o buscando alianzas estratégicas.

“Existen numerosas estrategias genéricas para una compañía que decide expandirse fuera de su mercado interno y competir en el ámbito internacional o global.

1. Mantener una base de producción nacional (en un país) y exportar los productos a los mercados extranjeros utilizando canales de distribución ya sea propiedad de compañía o controlados en el extranjero. Esta es a menudo una excelente estrategia inicial para buscar ventas internacionales. El éxito a largo plazo de una estrategia de exportación

depende de la competitividad relativa en costos de la base de producción en el país de origen. A menos que el exportador pueda mantener sus costos de producción y envío en un nivel competitivo con respecto a los rivales que tienen plantas de bajo costo en los mercados de los usuarios finales, su éxito será limitado.

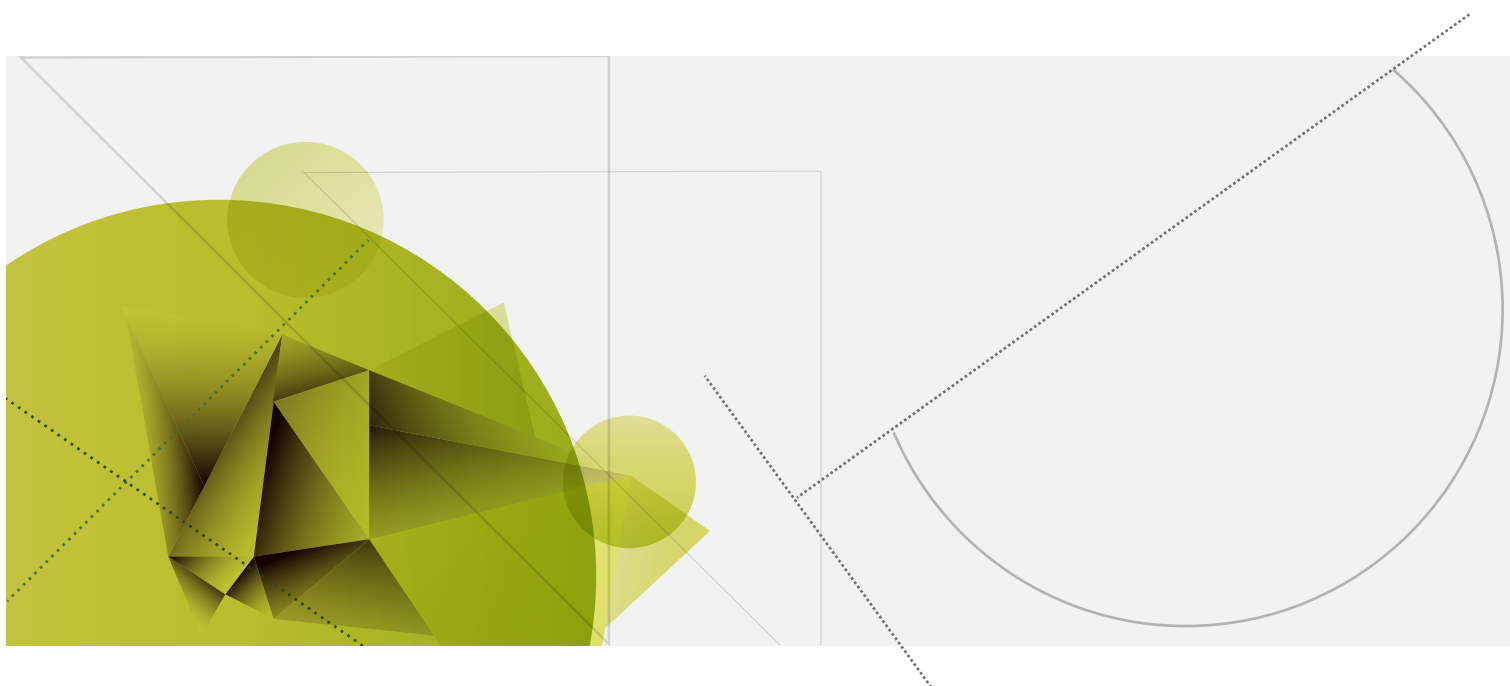
2. Otorgar licencias a compañías extranjeras para que usen la tecnología de la empresa o produzcan y distribuyan los productos de ésta. Esta estrategia conviene cuando una empresa que posee experiencia y conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado único carece de la capacidad organizacional interna o de los recursos para incursionar en mercados extranjeros. Con esto, se evita el riesgo de asignar recursos a mercados nacionales que son desconocidos, presentan considerable incertidumbre económica o son políticamente volátiles. La gran desventaja del otorgamiento de licencias es que la supervisión de las licencias y la protección de los conocimientos patentados de la firma pueden resultar muy difíciles en ciertas circunstancias.
3. Emplear la estrategia de franquicias. Aunque el otorgamiento de licencias funciona bien para los fabricantes, las franquicias suelen ser más adecuadas para los esfuerzos de expansión global de empresas de servicios y comercio minorista. Las franquicias tienen ventajas muy similares a las de las licencias. El titular de la franquicia corre con la mayor parte de los costos y riesgos de establecerse en el extranjero. El gran problema que enfrenta el otorgante de la franquicia es el mantenimiento del control de calidad.
4. Seguir una estrategia multinacional, modificando el enfoque estratégico de la compañía (quizás poco, quizás mucho) de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores. La ventaja competitiva sobre los rivales a la que aspira la firma puede ser el costo inferior en algunos países, atributos diferenciados de los productos en otras naciones, o mejor valor por el dinero en otras más. La base de clientes objetivo puede variar de ser amplia en algunos países a ser enfocada de manera limitada en otros. Además, las medidas estratégicas en un país deben ser independientes de las iniciativas emprendidas en otros.
5. Seguir una estrategia global, usando en esencia el mismo enfoque estratégico competitivo en todos los mercados nacionales donde la compañía tiene presencia. Es posible emplear cualquiera de las opciones estratégicas genéricas. Una empresa puede aplicar una estrategia global de costos bajos y tratar de ser líder en costos bajos tanto en la competencia global como en la local. O si no, optar por una estrategia de diferenciación global, buscando distinguirse de los rivales en los mismos atributos de los productos en todos los países para crear una imagen globalmente uniforme y una posición de mercado congruente. Otra opción sería llevar a cabo una estrategia global enfocada para atender el mismo nicho identificable en cada uno de los numerosos mercados nacionales estratégicamente importantes y esforzarse por obtener ventaja competitiva con base en los costos o la diferenciación. Sea cual fuere el tema genérico elegido, una estrategia global supone solo la variación mínima entre cada país para adaptarle a los gustos regionales y las condiciones del mercado local. Además, las medidas estratégicas se coordinan globalmente para lograr uniformidad en todo el mundo.

6. Uso de alianzas o sociedades en participación con compañías estratégicas como vehículo primario para incursionar en mercados extranjeros y tal vez emplearlas también como una táctica estratégica continua para mantener o fortalecer su competitividad” (Thompson y Strickland, Administración Estratégica).

Bibliografía

- **Ansoff, H.** (1987). *The concept of corporate strategy*.
- **Arce, D.** (2015). *Cómo fidelizar clientes a través de WhatsApp*. (x. bravo, Ed.) *mba.america ecoomia*, 1-3.
- **Armstrong, J.** (1991). *Investigación y Desarrollo de XEROX*. In Conferencia televisada.
- **Becerra, D.** (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Pensamiento & Gestión.
- **Boxwell, R.** (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.
- **Cabiscol, J. & Feixa, S.** (1999). *La Integración Vertical: Costes Beneficios y toma de decisiones*.
- **Comité Técnico, A. E. N. CTN 66.** (2003). *Guía para la implantación de sistema de indicadores*. En A. E. Comité Técnico, Norma UNE 66175. Comité Técnico, A. E. N.
- **Drucker, P.** (1975). *La gerencia*. El ateneo.
- **Gallerano, M.** (2009). *Temas de administracion de empresas* [blogspot.com](http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/05/existen-numerosas-estrategias-genericas.html). Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/05/existen-numerosas-estrategias-genericas.html>
- **Grijalba, J.** (1996). *Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización*. España: Grijalba.
- **Ishikawa, K.** (1997). *Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa*. Norma.
- **Kaplan, R.** (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- **Mira, J.** (1995). *Modelo Europeo de Excelencia EFQM y técnicas de Benchmarking*. Valencia, España.
- **Mokate, K.** (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Inter-American Development Bank.
- **Regina, D.** (s.f.). *la voz de houston*. (D. media, Ed.) Recuperado el 24 de mayo de 2015 de <http://pyme.lavoztx.com/plan-de-negocios-para-comenzar-una-tienda-de-ropa-5171.html>
- **Roberto, Z.** (2011). *Diccionario de administración estratégica*. Recuperado el 31 de 05 de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-estrategica/>
- **San Miguel, P.** (2007). *Calidad*. Alcalde. Madrid, España: Paraninfo.
- **Sanchez, M.** (2010). *Impacto que genera la aplicacion de BSC para el análisis financiero*.
- **Sarmiento, J.** (2006.). *Evaluación de proyectos*.
- **Steiner, G.** (1983). *Planeación estratégica*. Cecsca.
- **Thompson, A. & Strickland, A.** (1998). *Dirección y administración Estratégicas* (5 ed.). Mexico DF: Me Graw -Hill.
- **Welle, D.** (s.f.). *Inversiones chinas benefician en primer lugar a China*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/multimedia/video/inversiones-chinas-benefician-en-primero-lugar-china>
- **Yáñez, X.** (2010). *Propuesta estratégica de mercado para el desarrollo de servicio del Restaurant "La Gran Cocina Típica" ubicada en el sur de Quito*. Quito.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO